



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana



NATIONS UNIES  
MADAGASCAR



# PLAN-CADRE DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2021-2023





**PLAN-CADRE DE COOPÉRATION  
POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
2021-2023**



ANTANANARIVO



# Déclaration commune

Ce Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) constitue l'appui commun et intégré du Système des Nations Unies à Madagascar à l'émergence du pays et à la réalisation des engagements (Velirano) du Président de la République pendant la période de juillet 2021 à décembre 2023. En même temps, en se fondant sur l'engagement pris par Madagascar en septembre 2015 avec l'ensemble des Nations à mettre en œuvre l'Agenda 2030 et les recommandations de l'Examen Périodique Universel, il réaffirme la vision commune et le partenariat entre le Gouvernement et le Système des Nations Unies à Madagascar pour la réalisation des Objectifs de Développement Durable.

Dans son engagement en appui à l'action du Gouvernement et des institutions centrales et entités locales œuvrant pour le développement durable du pays, le Système des Nations Unies continuera à mettre au centre le bien-être de la population Malagasy, surtout des plus vulnérables, et la jouissance des droits humains.

L'élaboration du Plan-cadre de coopération est un processus conjoint entre le Système des Nations Unies et le Gouvernement de Madagascar. Les Nations Unies veilleront à ce que les meilleures conditions soient créées en vue d'assurer l'implication et la participation de toutes les forces du pays à travers les groupes de résultats, les mécanismes de mise en œuvre, de suivi-évaluation et de pilotage de ce cadre de coopération.

Par les signatures qui suivent, le Gouvernement de Madagascar et le Système des Nations Unies à Madagascar approuvent ce Plan-cadre de coopération comme base de partenariat entre les deux entités pour les prochains deux ans et demi (juillet 2021 à décembre 2023).



**Richard Randriamandranto**  
Ministre de l'Économie et des Finances



**Issa Sanogo**  
Coordonnateur Résident des Nations Unies  
à Madagascar



**Michel Saint-Lot**  
Représentant, UNICEF



**Natasha van Rijn**  
Représentante, PNUD



**Koffi Kouame**  
Représentant, UNFPA



**Charlotte Faty Ndiaye**  
Représentante, OMS



**Moumini Ouedraogo**  
Représentant, PAM



**Coffi Agossou**  
Directeur de Pays, OIT



**Mbuli Charles Boliko**  
Représentant, FAO



**Jude Padayachy**  
Directeur Pays, ONUSIDA



**Daniel Sylva y Poveda**  
Chef de Mission, OIM



**Volatiana Rakotondrazafy**  
Représentante, ONUDI



**Ibrahima Bamba**  
Directeur Pays, FIDA



**Hubert Gijzen**  
Directeur Régional, UNESCO



**Preeti Sinha**  
Executive Secretary, UNCDF



**Isabelle Durant**  
Acting Secretary-General, UNCTAD



**Amjad Abbashar**  
Chief, UNDRR



**Oumar Sylla**  
Directeur Régional UN-HABITAT



**Dr. Amado de Andres**  
Officer-in-Charge and Deputy Regional Representative, UNODC



**Dr. Juliette Biao Koudenoukpo**  
Director & Regional Representative, UNEP



**Issa Sanogo**  
Coordonnateur Résident



# Résumé exécutif

**Un nouvel engagement** – Dans l'avancée de Madagascar vers l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, l'Examen national volontaire 2021 met en exergue des progrès émergeant des efforts et réformes entreprises ces dernières années. Il s'agit des efforts en matière de (i) préservation de la biodiversité, résultant en des augmentations de la superficie reboisée et de la superficie des aires protégées terrestres abritant des sites importants ; (ii) maintien de la stabilité macroéconomique et relance des réformes qui ont permis une accélération des investissements ; et (iii) sur le plan social, des engagements pour assurer un accès universel aux services de santé et pour renforcer le régime juridique sur la prévention et la réponse aux violences basées sur le genre.

Malgré ces efforts, les difficiles conditions de vie - économique, sociale et environnementale - que subit au quotidien la grande majorité de la population Malagasy et les trajectoires peu encourageantes de la plupart des Objectifs de Développement Durable, exacerbées par les impacts, fortement inégaux, de la Covid-19, appellent toutes les parties prenantes du pays à un nouvel engagement en faveur de l'émergence de Madagascar et de la réalisation de l'Agenda 2030 pour tous.

Dans cet esprit, et dans le but de réaliser des changements durables dans la vie des personnes et des institutions, surtout les plus vulnérables, et renforcer leur résilience, le Système des Nations Unies à Madagascar apportera sa contribution aux priorités nationales pendant la période de juillet 2021 à décembre 2023, à travers, ce Plan-cadre de coopération pour le développement durable à Madagascar (UNSDCF 2021-2023).

La réponse de l'UNSDCF, axée sur une série de défis cruciaux identifiés lors d'une large consultation nationale, et bâtie sur les avantages comparatifs du Système des Nations Unies à Madagascar, se matérialise en 36 produits, pour 12 effets, concrétisant 4 priorités stratégiques, notamment : (1) **Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité** ; (2) **Assurer le développement du capital humain** ; (3) **Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive** ; et (4) **Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement**.

Une réponse multi-sectorielle qui prendra principalement la forme (i) d'appui-conseil, (ii) de renforcement du cadre normatif et régulateur, nécessaire pour l'élaboration et l'évaluation des politiques et des stratégies, des lois et des normes, (iii) de renforcement des capacités des



obligatoires, en vue de raffermir l'offre des services de qualité, et contribuer au plein épanouissement des titulaires de droits, et (iv) programmes et projets directs en faveur des publics cibles.

**Horizon et cibles** - L'UNSDCF est conçu comme un tremplin pour la Décennie d'action pour atteindre les Objectifs de Développement Durable et, dans le contexte actuel, le moyen pour reconstruire en mieux après la pandémie de la Covid-19. Conformément aux profondes évolutions démographiques en cours, il cible deux générations de malgaches. C'est la nouvelle génération, des enfants et jeunes qui, d'ici 2030, entreront dans la phase de la vie active ; la génération qui doit être, sans discrimination, nourrie, protégée, formée et préparée, avec des investissements stratégiques dans la sécurité alimentaire et la nutrition, l'éducation, la formation professionnelle, la santé, les grandes infrastructures, la création d'un environnement macroéconomique favorable à la création d'emplois, et la sécurité, et à laquelle il faudra ouvrir des opportunités d'emploi décent et durable et de participation citoyenne et institutionnelle, pour qu'elle puisse former des ménages à l'abri de toutes formes de pauvreté et contribuer à l'émergence économique, sociale et environnementale. Et en deuxième lieu, c'est la génération de celles et ceux, qui - dans les ménages, les communautés, les entreprises et les

institutions d'aujourd'hui - doivent pouvoir être mis dans les conditions de créer dès maintenant les conditions favorables à un nouveau parcours transformateur pour elles/eux-mêmes et pour la nouvelle génération de Madagascar.

**Opérationnalisation** - Dans ses orientations, ses contenus et sa mise en œuvre, l'UNSDCF reflète et opérationnalise les grands principes du Repositionnement des Nations Unies pour le développement adoptés par l'Assemblée Générale (A/RES/72/279). Autour du Coordonnateur Résident, l'UNSDCF sera opérationnalisé, d'un côté, par une nouvelle configuration de l'Équipe-pays, renforcée en nombre et expertises sectorielles et en présence de proximité, et, de l'autre, par sept principes d'opérationnalisation:

- (i) engagement pour la lutte contre les inégalités et en faveur des laissés de côté,
- (ii) approche intégrée par la définition d'interventions conjointes dans des Zones de Convergence sélectionnées sur la base de vulnérabilités multiples, en tenant compte des dimensions Humanitaire, Développement et Paix,
- (iii) mise à l'échelle de partenariats élargis et innovants,
- (iv) renforcement du lien au niveau régional et subrégional des Nations Unies,
- (v) transparence et redevabilité des Nations Unies à Madagascar, alignée au plan de suivi et d'évaluation de l'UNSDCF.

**Mise en œuvre et financement** - La mise en œuvre de l'UNSDCF sous les sept principes d'opérationnalisation et dans une logique d'alignement avec les priorités nationales va se concrétiser à travers les plans de travail conjoints, les programmes et projets des agences, en collaboration avec toutes les parties prenantes : institutions nationales, entités locales et organisations régionales, partenaires techniques et financiers, secteur privé, société civile et communautés, académies et médias, ainsi qu'avec toutes les couches de la

population, en particulier, les jeunes, les femmes, les enfants, les personnes vivant avec handicap et les autres catégories vulnérables et marginalisées.

Une stratégie conjointe de mobilisation de ressources et de partenariat, sous la responsabilité directe du Coordonnateur Résident, ainsi que les stratégies de mobilisation de ressources des différentes agences seront mises en place pour assurer la disponibilité des fonds nécessaires à la mise en œuvre de l'UNSDCF.





# Sommaire

Déclaration commune.....	6
Résumé exécutif.....	8
Sigles et abréviations.....	14
Chapitre 1 .....	17
Progrès accomplis par Madagascar vers la réalisation de l'Agenda 2030.....	17
1.1 Réalisation des ODD: acquis et tendances insuffisants, affaiblis par la pandémie de la Covid-19.....	17
1.2 Un cadre d'inégalités multiples et persistantes, exacerbées par la pandémie .....	19
1.3 Une courbe de la trajectoire des ODD nécessitant des nouveaux engagements collectifs .....	21
Chapitre 2 .....	23
L'appui du Système des Nations Unies à l'Agenda 2030 à Madagascar .....	23
2.1 L'agencement entre défis et priorités stratégiques .....	23
2.2 Théories du changement et cadres des résultats de l'UNSDCF 2021-2023 .....	25
2.3. Principes de programmation des Nations Unies .....	39
2.4. Synergies entre les effets de l'UNSDCF 2021-2023 .....	41
2.5. Avantages comparatifs du SNU et configuration de l'Équipe-pays.....	42
Chapitre 3 .....	48
Plan de mise en œuvre de l'UNSDCF 2021-2023 et partenariats stratégiques .....	48
3.1 Dispositions relatives à la gestion, mise en œuvre et aux questions de responsabilité .....	48
3.2 Les principes d'opérationnalisation de l'UNSDCF 2021-2023 .....	51
3.3 Partenariats stratégiques et principes d'opérationnalisation des partenariats.....	53
3.4 Financement de l'UNSDCF 2021-2023 .....	57
3.5 Plans de travail conjoints .....	58
3.6 Stratégie des activités opérationnelles (Business Operations Strategy - BOS) .....	58
Chapitre 4 .....	60
Plan de suivi et d'évaluation.....	60
4.1 Plan de suivi .....	60
4.2 Plan d'évaluation.....	63
Références.....	65
Annexes .....	67



# Indice des figures

Figure 1 : Situations et tendances pour les 17 ODD à Madagascar, 2020.....	18
Figure 2 : Cinq facteurs d'exclusion .....	19
Figure 3 : Éléments de la priorisation.....	23
Figure 4 : Défis et priorités stratégiques.....	24
Figure 5 : L'alignement des priorités stratégiques de l'UNSDCF au Plan pour l'Émergence de Madagascar (PEM) .....	26
Figure 6 : Priorités stratégiques et principes de programmation des Nations Unies .....	39
Figure 7 : Les avantages comparatifs d'un SNU garant, partenaire et catalyseur .....	43
Figure 8 : Agences réalisant le UNSDCF 2021-2023 par priorité stratégique .....	46
Figure 9 : Mécanisme de coordination et d'opérationnalisation de l'UNSDCF .....	50
Figure 10 : Trois modalités d'intervention .....	52
Figure 11 : Concept de partenariat.....	53

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



# Sigles et abréviations

<b>CCA</b>	Common Country Analysis (Analyse Commune de Pays)
<b>COI</b>	Commission de l'Océan Indien
<b>COMESA</b>	Common Market for Eastern and Southern Africa
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture)
<b>HDP</b>	Humanitaire – Développement – consolidation de la Paix
<b>IAEA</b>	International Atomic Energy Agency (Agence Internationale de l'Energie Atomique)
<b>IFAD</b>	International Fund for Agricultural Development (Fonds International de Développement Agricole)
<b>ILO</b>	International Labor Organization (Organisation Internationale du Travail)
<b>IOM</b>	International Organization for Migration (Organisation Internationale pour les Migrations)
<b>IORA</b>	Indian Ocean Rim Association
<b>INSTAT</b>	Institut National de la Statistique
<b>LGBT</b>	Lesbienne, Gay, Bisexuel, Transgenre
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>OHCHR</b>	Office of the High Commissioner for Human Rights (Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme)
<b>PEM</b>	Plan Emergence pour Madagascar
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement (Programme des Nations Unies pour le développement)
<b>PS</b>	Priorités stratégiques
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>SADC</b>	Southern African Development Community
<b>SNU</b>	Système des Nations Unies
<b>UA</b>	Union Africaine



<b>UNAIDS</b>	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida)
<b>UNCDF</b>	United Nations Capital Development Fund
<b>UNCTAD</b>	United Nations Conference on Trade and Development (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement)
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme (Programme des Nations Unies pour le Développement)
<b>UNDRR</b>	United Nations Office for Disaster Risk Reduction
<b>UNEP</b>	United Nations Environment Programme (Programme des Nations Unies pour l'Environnement)
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture)
<b>UNFPA</b>	United Nations Population Fund (Fonds des Nations Unies pour la population)
<b>UNHABITAT</b>	United Nations Human Settlements Programme
<b>UNICEF</b>	United Nations Children's Fund (Fonds des Nations Unies pour l'Enfance)
<b>UNIDO</b>	United Nations Industrial Development Organization (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel)
<b>UNODC</b>	United Nations Office on Drugs and Crime (Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime)
<b>UNSDCF</b>	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (Plan-cadre de Coopération pour le Développement Durable)
<b>VIH</b>	Virus de l'Immunodéficience Humaine
<b>WFP</b>	World Food Programme (Programme Alimentaire Mondial)
<b>WHO</b>	World Health Organization (Organisation Mondiale de la Santé)





## Progrès accomplis par Madagascar vers la réalisation de l'Agenda 2030

### 1.1 Réalisation des ODD: acquis et tendances insuffisants, affaiblis par la pandémie de la Covid-19

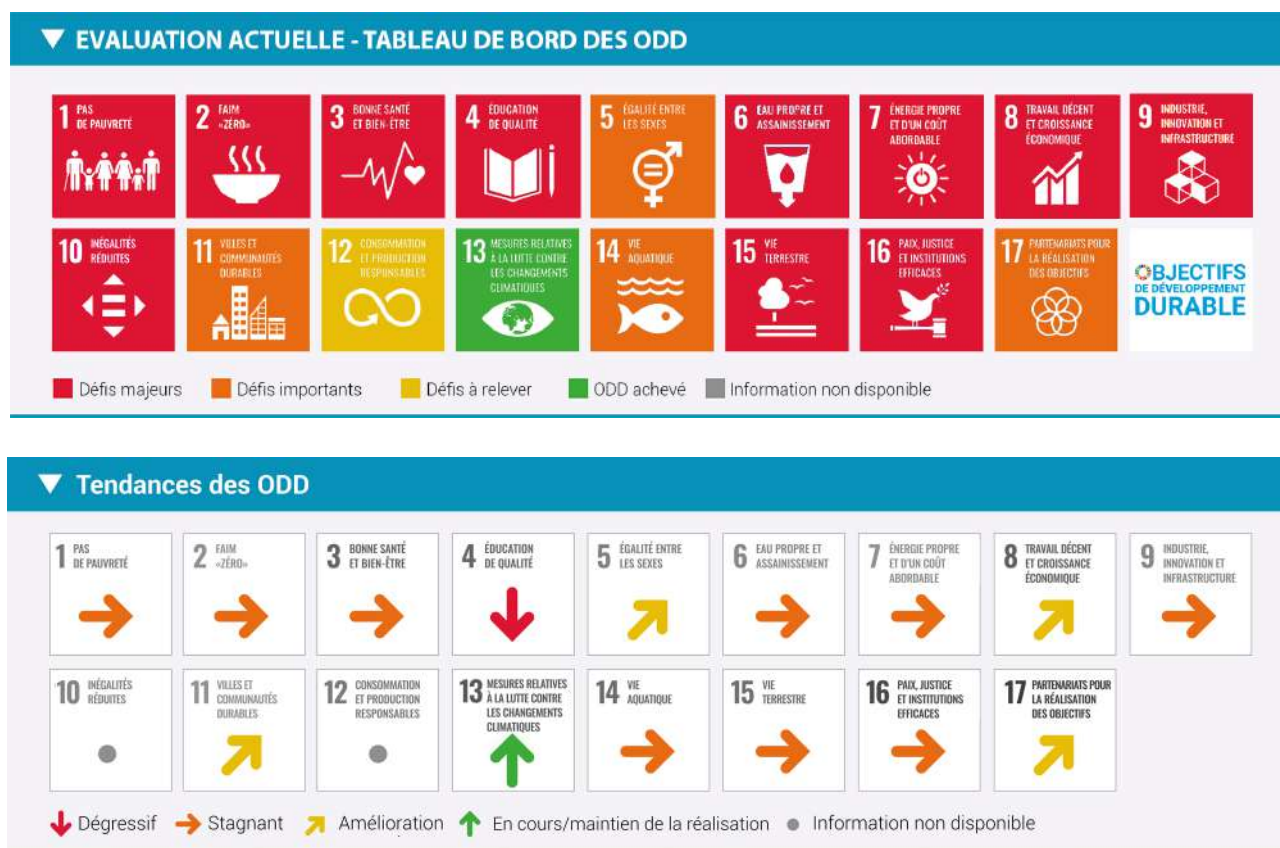
Concernant l'avancée de Madagascar vers l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, l'Examen National Volontaire 2021 met en exergue des progrès émergeant des efforts et réformes entreprises ces dernières années. Il s'agit des efforts en matière de (i) préservation de la biodiversité, résultant en des augmentations de la superficie reboisée et de la superficie des aires protégées terrestres abritant des sites importants ; (ii) maintien de la stabilité macroéconomique et relance des réformes qui ont permis une accélération des investissements ; et (iii) sur le plan social, des engagements pour assurer un accès universel aux services de santé et pour renforcer le régime juridique sur la prévention et la réponse aux violences basées sur le genre.

Malgré ces efforts, le Rapport mondial sur les Objectifs de Développement Durable de 2020 (Sachs et al., 2020) classe Madagascar à la 161<sup>ème</sup> place sur 166 pays avec un score de 49,1 sur 100 en termes de progrès dans l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) <sup>1</sup>.

La position de Madagascar traduit les retards accumulés depuis plusieurs années dans la majorité des 17 ODD et reflètent, entre autres, (i) les trappes de l'extrême pauvreté, (ii) les vulnérabilités multidimensionnelles, (iii) la marginalisation du secteur rural, qui représente 80% de la population totale, et (iv) l'insuffisance des moyens de l'État. En termes d'évolution, les tendances actuelles révèlent une courbe de la trajectoire peu encourageante pour l'atteinte des ODD à l'horizon 2030 (cf. Figure 1).

<sup>1</sup> Ces données et celles reportées dans la Figure 1 du Rapport mondial ne reflètent pas encore l'impact de la pandémie.

Figure 1 : Situations et tendances pour les 17 ODD à Madagascar, 2020.



Source : Sachs et al. (2020).

À cette situation, s'ajoute la crise sanitaire et socioéconomique induite par la Covid-19, y compris ses multiples effets<sup>2</sup>, qui risquent d'annihiler la trajectoire de l'atteinte des ODD en ce début de la Décennie d'action.

Le secteur de la santé (ODD 3) en est une illustration forte. En effet, dans ce contexte de la Covid-19, on attend soit une baisse de fréquentation, soit une forte sollicitation des infrastructures sanitaires. Les mesures de confinement, les restrictions de mouvement et la peur de la Covid-19 pourraient engendrer la diminution du

taux de fréquentation des structures sanitaires, ce qui impacterait négativement les indicateurs de performance des programmes spécifiques à savoir la vaccination, la santé reproductive et maternelle, la sexualité juvénile, l'égalité de genre et généralement, l'état de santé de la population. En outre, pendant les vagues de la Covid-19, les structures sanitaires ont été saturées, ce qui rendait difficile l'attention aux patients non-COVID. En même temps, un défi majeur sera de garantir un accès égalitaire à la couverture vaccinale anti-Covid-19.

<sup>2</sup> Pour plus de détail, voir le document Réponse socio-économique immédiate au Covid-19 à Madagascar, Nations Unies Madagascar (2020).

Une autre illustration de l'incertitude de la trajectoire des ODD à cause de la pandémie est celle des impacts sur la croissance économique, l'emploi et l'entrepreneuriat (ODD 8) et leur incidence sur la pauvreté, la nutrition et la sécurité alimentaire (ODD 1 et 2)<sup>3</sup>. Les impacts attendus sont liés au contexte global de récession économique (Banque Mondiale, 2021) et de limitation des échanges commerciaux entre pays ainsi qu'à une conjoncture nationale freinée par les restrictions internes, entraînant la suspension totale ou partielle - sans capacité d'anticipation - d'activités économiques, formelles et informelles, entre autres dans des secteurs clés, tels que le tourisme, l'exploitation minière, la vanille, les transports et l'industrie textile.

## 1.2 Un cadre d'inégalités multiples et persistantes, exacerbées par la pandémie

Madagascar affiche tous les facteurs amplificateurs de l'exclusion et des inégalités (Figure 2). L'espace géographique du pays est immense et ne bénéficie pas d'une intégration régionale adéquate à cause notamment des lacunes dans les systèmes routiers, d'électrification et de connexion internet, d'approvisionnement en eau et assainissement. Madagascar est un pays

fortement exposé aux chocs, notamment les chocs naturels et les impacts du changement climatique. Etant un pays affichant un taux de pauvreté parmi les plus élevés au monde, Madagascar est conditionné par un secteur informel dominant dans le domaine de l'économie et de l'emploi. La société malgache est marquée par de multiples formes de discriminations sociales, culturelles et de genre qui se répercutent au niveau des institutions et des politiques publiques. La privation des droits et la discrimination sont ainsi à l'origine des inégalités profondes, multiples et structurelles qui contribuent à laisser de côté les plus vulnérables, dont les enfants, les jeunes, les femmes, les personnes âgées, les personnes vivant avec handicap, les personnes vivant avec le VIH, la communauté LGBT<sup>4</sup>, aux prises avec les violences et l'exploitation ainsi que les groupes ruraux marginalisés.

Figure 2 : Cinq facteurs d'exclusion  
Source : UNSDG (2019)



<sup>3</sup> Selon des premières simulations (PNUD, 2020), le taux de pauvreté passerait de 70,5% en 2020 à 72,1% dans le cas le plus favorable à 79,2% dans le pire scénario, et celui de pauvreté extrême de 55,6% à 57,4% respectivement 66,2%.

<sup>4</sup> Lesbiennes, Gays, Bisexuels et Transgenres



La crise induite par la Covid-19 contribue à l'exacerbation de ces vulnérabilités multidimensionnelles. En effet, à Madagascar - comme partout ailleurs - ce sont les personnes, entités, les secteurs, les entreprises et les zones qui subissaient déjà une vulnérabilité plurielle (à savoir économiquement et socialement) qui sont les plus exposées, du fait de l'absence des moyens et des capacités de faire face aux conséquences de la crise.

Les plus vulnérables et les plus exclus se trouvent souvent là où les facteurs de privation, désavantage et discrimination

(y compris stigmatisation) se combinent (dans la Figure 2, les personnes qui se placent dans le cercle bleu du milieu)<sup>5</sup>.

Pour illustration, les conséquences de la crise socioéconomique de la Covid-19 débouchent sur une vulnérabilité multidimensionnelle accrue pour les femmes relative notamment à la précarité des conditions d'emploi du secteur informel, aux difficultés inhérentes au monde rural, aggravées par les situations potentielles de handicap, de discrimination sociale et des aléas climatiques. A cela s'ajoutent, les défis actuels spécifiques à la survie sociale et professionnelle.

<sup>5</sup> L'analyse de 2018 des privations multiples des enfants (UNICEF 2020) confirme clairement que les plus pauvres se trouvent au cumul des conditions défavorables qui concernent la mère (éducation, âge, état civil), le chef de ménage (genre, éducation, religion) et le ménage (milieu rural/urbain, taille du ménage, disponibilité de terres, province). La proportion d'enfants en situation de pauvreté extrême (privations matérielles dans au moins quatre dimensions) est de 46.7% dans le cas d'une mère célibataire illettrée vivant dans un ménage de grande taille (8+ membres) et dépourvue de terres, contre 7.5% pour un enfant ne présentant aucune de ces caractéristiques. Ainsi, la proportion d'enfants en situation de pauvreté extrême est de 53.4%, dans le cas des ménages non-chrétiens et non-éduqués, dirigés par une femme vivant en milieu rural, et de 7.4% pour un enfant ne présentant aucun des critères de vulnérabilité.

### 1.3 Une courbe de la trajectoire des ODD nécessitant des nouveaux engagements collectifs

Madagascar fait face à de nombreux défis pour redresser la courbe de la trajectoire des ODD. L'Analyse Commune de Pays (CCA 2020) a identifié les plus critiques :

- ▶ Favoriser une réelle appropriation nationale, aux différents niveaux, par la voie d'une stratégie d'opérationnalisation (différenciée selon les régions) des ODD, se traduisant annuellement par des programmes budgétisés suivant des politiques sectorielles alignées sur les ODD et des partenariats effectifs avec le secteur privé et la société civile.
- ▶ Assurer malgré les crises évoquées, les ressources financières nécessaires, en développant une stratégie nationale de financement du développement permettant de situer les potentialités de mobilisation - internes et externes, publiques et privées - tout en assurant l'équilibre et la diversification.
- ▶ Renforcer le système de suivi des ODD, en termes de données désagrégées et granulaires, à travers le renforcement – au niveau central et déconcentré - de l'INSTAT, du Système Statistique National (SSN), du Système National Intégré de Suivi Evaluation (SNISE) et des dispositifs de suivi-évaluation des ministères sectoriels.
- ▶ Améliorer le système de planification nationale, pour une approche intégrée des politiques publiques, qui facilite la prise en compte holistique de questions telles que l'inclusion sociale, le genre, la gestion des ressources naturelles, la gestion et la réduction des risques de catastrophes, le renforcement de la résilience, et la mobilisation de la jeunesse comme vecteurs de changements.
- ▶ Améliorer la coordination ainsi que les synergies entre les acteurs et à travers les secteurs, sur l'alignement des objectifs des politiques sectorielles pour mieux mutualiser les approches, les moyens et les systèmes de suivi.



## L'appui du Système des Nations Unies à l'Agenda 2030 à Madagascar

### 2.1 L'agencement entre défis et priorités stratégiques

Des défis stratégiques ainsi que des solutions catalytiques pour contribuer au développement durable de Madagascar à l'horizon 2030 ont été identifiés sur la base d'un éventail de problèmes analysés dans le CCA et débattus durant la série de consultations virtuelles en août 2020, avec toutes les parties prenantes au développement durable de Madagascar (Annexe 7).

En se projetant dans une perspective de relèvement post Covid-19, le processus analytique sur les défis et solutions s'est focalisé sur:

- ▶ l'alignement aux priorités nationales du Plan pour l'Émergence de Madagascar (PEM),
- ▶ les avantages comparatifs du SNU,
- ▶ l'alignement sur les ODD priorités et accélérateurs identifiés au niveau national,
- ▶ les modalités d'opérationnalisation des principes de programmation des Nations Unies. (Figures 3 et 4).



Figure 3 : Éléments de la priorisation

Ce processus a permis de consolider le choix de quatre priorités stratégiques (PS), validées par le Gouvernement, pouvant mener vers un développement transformateur et inclusif pour Madagascar.

**DEFIS 1** - Les récurrents cycles de contestations de légitimité politique, la fragilité de l'état de droit, la précarité des droits humains, la faiblesse des mécanismes de transparence et de redevabilité publiques aboutissent sur une situation de faible protection des lois et participation citoyenne (particulièrement des jeunes) aux processus de décision et de redevabilité, et affaiblissent la cohésion et l'inclusion sociale. Ces dysfonctionnement institutionnels constituent - au niveau central et local - le socle des inégalités et de l'exclusion et fragilisent les efforts pour le développement durable.

**PS 1**  
Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité

**DEFIS 2** - Une population, trop souvent n'ayant pas eu accès optimal à l'éducation, victime de multiples problèmes de santé et de nutrition causés par des nombreux facteurs, dont ceux liés à l'eau et l'assainissement, ne peut se mobiliser pleinement pour le développement du pays. C'est particulièrement vrai pour les personnes les plus vulnérables. Au-delà des contextes structurels et démographiques qui impactent négativement toute tentative de développement durable, les multiples crises mettent à mal les services et systèmes sociaux.

**PS 2**  
Assurer le développement du capital humain

**DEFIS 3** - La modeste productivité du travail, surtout dans le monde agricole et le secteur informel, est à l'origine de revenus insuffisants et très bas rendements. Ceux-ci déterminent les conditions de vie de la population malgache et la résilience des communautés. La modeste productivité du travail conditionne aussi la croissance économique et son inclusivité, par une faible compétitivité, un climat des affaires non favorable et pour le développement du secteur financier.

**PS 3**  
Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive.

**DEFIS 4** - Les ressources naturelles - atout important de Madagascar - sont pillées, faute d'une bonne gouvernance, par des détenteurs de rente et par les couches les plus pauvres de la population qui n'ont pas d'alternatives. Ceci accélère la dégradation du capital naturel mettant en péril la préservation de l'environnement et des ressources pour les générations futures. Une gestion durable de l'environnement est aussi essentielle pour faciliter la résilience face aux aléas climatiques entraînant des crises et catastrophes naturelles affectant la dynamique de développement durable.

**PS 4**  
Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement.

Figure 4 : Défis et priorités stratégiques



## 2.2 Théories du changement et cadres de résultats de l'UNSDCF 2021-2023

### 2.2.1 Vue d'ensemble sur le système de priorités stratégiques

Pour la période de programmation de juillet 2021 – 2023, le Système des Nations Unies à Madagascar (SNU) propose de contribuer à l'émergence de Madagascar en priorisant quatre axes d'intervention, en appui à l'action du Gouvernement, des institutions et entités œuvrant pour le développement durable du pays, le bien-être de la population et la jouissance des droits humains.

Orientées pour répondre aux défis susmentionnés et se fondant sur les analyses du CCA, les quatre priorités stratégiques de l'UNSDCF 2021-2023, sont :

- ▶ **PS1 - Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité.**
- ▶ **PS2 - Assurer le développement du capital humain.**
- ▶ **PS3 - Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive.**
- ▶ **PS4 - Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement.**

Ces priorités stratégiques mettent en exergue l'engagement du SNU à contribuer directement à l'émergence de Madagascar et à la réalisation des engagements (Velirano) du Président de la République de Madagascar entre 2021-2023 (Figure 5). En même temps, elles se fondent sur l'engagement pris par Madagascar en 2015 avec l'ensemble des Nations, à mettre en œuvre l'Agenda 2030 et les recommandations de l'Examen Périodique Universel, et réaffirment la vision commune et le partenariat entre le Gouvernement et le SNU pour la réalisation des ODD.





Figure 5 : L'alignement des priorités stratégiques de l'UNSDCF au Plan pour l'Émergence de Madagascar

Dans leur ensemble, les priorités stratégiques constituent un système :

- ▶ **Centré sur les besoins des populations cibles**, l'amélioration des conditions de leur cadre de vie (PS 1 et 4) et la réponse à leurs besoins spécifiques (PS 2 et 3).
- ▶ **Intégré** par la prise en compte de plusieurs éléments transversaux et multi-sectoriels<sup>6</sup>.
- ▶ **Fondé sur un cycle de vie de deux générations**, avec un fort accent sur les générations d'enfants et de jeunes qui, d'ici 2030, entreront dans la vie active (PS 2 et 3), mais aussi sur les ménages d'aujourd'hui. En ce sens, le Plan-cadre de coopération

2021-2023 constitue la première étape d'un engagement à l'horizon 2030 du SNU aux côtés du Gouvernement et de la population de Madagascar pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable et de l'émergence du pays.

- ▶ **Orienté vers la réalisation des principes clés de la programmation des Nations Unies** (cf Section 2.3).

<sup>6</sup> Entre autres, le fait de se baser sur une idée de développement qui trouve son fondement dans la combinaison de création, protection et exploitation durable du capital du pays, notamment le capital institutionnel et civique (PS 1), le capital humain et social (PS 2), le capital économique (PS 3) et le capital naturel (PS 4). cf. Section 2.4.

## 2.2.2 PS 1 : Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité

Le SNU s'engage à soutenir Madagascar pour promouvoir durablement une société inclusive et engagée, des institutions - centrales et décentralisées - transparentes, redevables et protectrices des droits humains, et des politiques de développement efficaces. De cette façon, il vise à contribuer à la mise en œuvre du PEM et à la réalisation de l'Agenda 2030.



Par la PS 1, le SNU appuie le pivot gouvernance du PEM - Velirano 1, 3 et 12 – et le Velirano 8 du socle social et capital humain.

La PS 1 vise la réalisation des ODD 10 et 16, qui concernent les inégalités, et l'efficacité des institutions, l'état de droit, la lutte contre la corruption, et la réduction de la violence et des exploitations.

La PS 1 cible les obligataires institutionnels, et, par leur biais, la population, en particulier celle qui est sujette à exclusion, discrimination et celle qui ne reçoit pas ou risque de ne pas recevoir un service public de qualité.



# THEORIE DU CHANGEMENT

## Hypothèses

- ▶ Respect du cadre légal et constitutionnel par toutes les parties prenantes et instauration des conditions du cadre favorable aux contrôles démocratiques.
- ▶ Engagement national pour un système politique plus inclusif, transparent, et redevable, reconnaissant, entre autres, la place et le rôle des collectivités locales, de la société civile et des médias.
- ▶ Engagement national pour l'intégration systématique des principes et standards internationaux des droits humains dans les lois et politiques publiques.
- ▶ Application effective des textes en vigueur sur la décentralisation et la territorialisation de politiques publiques.

**Si** les institutions nationales sont efficaces, transparentes, redevables et agissent dans un cadre constitutionnel et légal, dans l'observation de l'état de droit et le respect des droits humains,

**Si** les politiques publiques sont basées sur des données et des évidences de qualité, alignées aux ODD et bien ciblées, mieux mises en œuvre et effectives,

**Si** les collectivités territoriales décentralisées, efficaces et responsables fournissent des services de base durables, inclusifs, de qualité et assurent le développement harmonieux et équitable du territoire,

**Si** la société civile, les médias, les jeunes et les femmes participent de manière quantitative, qualitative, effective et responsable à la gestion des affaires publiques pour le développement durable à tous les niveaux,

**ALORS**

**La société fonctionnera de manière apaisée, inclusive. La légitimité des institutions sera renforcée, dans un cadre offrant une protection des droits humains et l'égalité de genre ; facteur indispensable pour une cohésion sociale, une stabilité politique et un développement durable.**

## CADRE DE RESULTATS

La bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité sont renforcés.

**Effet 1.1** : D'ici 2030, les institutions nationales sont efficaces, responsables, transparentes et agissent dans un cadre constitutionnel et légal, dans l'observation de l'état de droit et le respect des droits humains, l'égalité de genre, la durabilité environnementale afin d'assurer une assise de légitimité politique.

Produit 1.1.1 : Les acteurs clés du système démocratique mettent en place de manière concertée un cadre normatif et institutionnel conforme aux standards internationaux et disposent de compétences et d'outils pour promouvoir un système politique inclusif, transparent, redevable et stable.

Produit 1.1.2 : Les acteurs du système judiciaire et sécuritaire sont outillés pour promouvoir une justice indépendante, impartiale, intègre et accessible à la population, instaurer un cadre favorable pour l'égalité de genre et la lutte contre toutes les formes de violences et discriminations et protéger les droits fondamentaux des citoyens et citoyennes, y compris ceux des groupes vulnérables.

Produit 1.1.3 : Les institutions et les acteurs des organes de contrôle à tous les niveaux disposent de capacités renforcées pour leur permettre d'exécuter leurs mandats dans la prévention, l'éducation, la poursuite et l'application de sanctions pour mieux maîtriser la corruption, le blanchiment de capitaux et les flux illicites des biens et des capitaux et la gouvernance des migrations internationales et internes.

Produit 1.1.4 : Les populations, notamment les groupes marginalisés, connaissent leurs droits fondamentaux et sont aptes à les réclamer pour réduire toutes les formes d'exclusion et de discrimination.

**Effet 1.2** : D'ici 2030, les administrations centrales et décentralisées mettent en œuvre de manière inclusive et conformément à leurs compétences respectives, des politiques publiques efficaces et efficientes, intégrant les besoins fondamentaux de la population et les besoins prioritaires des territoires en vue de l'atteinte des ODD.

Produit 1.2.1 : Les administrations centrales disposent de compétences, de données fiables et désagrégées, et d'outils, y compris digitaux (e-gouvernance), pour mettre en œuvre, suivre et évaluer de manière effective les politiques publiques intégrant les besoins fondamentaux de la population et l'autonomie, la responsabilisation et les priorités des territoires en vue de l'atteinte des ODD.

Produit 1.2.2 : Les collectivités territoriales décentralisées disposent des capacités techniques et mobilisent les ressources financières pour assurer de manière inclusive et durable des ODD et assurer le développement équilibré de leur territoire.

**Effet 1.3** : D'ici 2030, la société civile, les médias, les jeunes et les femmes participent de manière quantitative, qualitative, effective et responsable à la gestion des affaires publiques et à la réalisation des ODD à tous les niveaux.

Produit 1.3.1 : Les organisations de la société civile et les médias disposent d'un cadre légal et organisationnel renforcé, facilitant leurs interventions dans l'éducation et la mobilisation citoyennes, dans le plaidoyer, l'interpellation et le suivi des politiques publiques et la réalisation des ODD.

Produit 1.3.2 : Les organisations de la société civile et les médias sont dotés de capacités techniques et organisationnelles pour leur permettre de jouer pleinement leurs rôles dans l'éducation et la mobilisation citoyennes, le plaidoyer et le suivi des politiques publiques et la réalisation des ODD.

Produit 1.3.3 : Les cadres de concertation, les espaces civiques et de dialogue territorial pour une participation active et responsable des jeunes et des femmes sont renforcés et opérationnels à tous les niveaux.

## 2.2.3 PS 2 : Assurer le développement du capital humain

En appui à la vision d'un pays émergent et moderne et à la réalisation de l'Agenda 2030, le SNU s'engage à soutenir Madagascar pour répondre, sans exclusion, aux besoins économiques, sociaux, juridiques des enfants et des jeunes, et réduire la pauvreté et les inégalités.



Par la PS 2, le SNU appuie le socle social et capital humain du PEM (Velirano 4, 5, 8, 13) et le Velirano 2 du socle économique et croissance accélérée.

La PS 2 vise la réalisation des ODD 2, 3, 4, 5, 6, 8, 16.

La PS 2 concerne en particulier les personnes vulnérables, notamment les enfants, femmes, jeunes, personnes âgées, en situation de handicap, à risque ou victimes de violences et exploitation, groupes ruraux marginalisés.



# THEORIE DU CHANGEMENT

## Hypothèses

- ▶ Engagement national (politique, législatif, financier et programmatique) pour les services sociaux de base, incluant l'appropriation par la société civile pour leur pérennisation.
- ▶ Application effective de la législation et des politiques.
- ▶ Disponibilité des ressources humaines et financières pour la prise en charge de proximité des besoins spécifiques des différentes couches de la population (même en situations de crises) ; et capacités nationales d'absorption et de gestion de ces ressources.

**Si le système éducatif est renforcé pour assurer la qualité, l'accessibilité de tous et l'inclusivité,**

**Si l'accès équitable des populations aux services sociaux de base de qualité est amélioré garantissant la couverture universelle des soins de santé (y compris santé sexuelle, planification familiale et droits reproductifs), de nutrition, de l'électrification, de l'eau et assainissement résilients, efficaces, de qualité, notamment à travers des systèmes de protection sociale intégrée, et la gestion efficace des risques et urgences sanitaires (qui affaiblissent les systèmes de santé),**

**Si les communautés, incluant les groupes les plus vulnérables ainsi que les jeunes, reçoivent les informations adéquates pour améliorer leurs connaissances et pratiques individuelles, communautaires et sociétales en matière de santé, éducation, protection sociale, WASH et Nutrition,**

**Si la réduction des inégalités (y compris liées au genre), l'autonomisation des femmes et des filles, la protection, y compris la prévention et la prise en charge pour les victimes de toutes formes de violence, abus et exploitation sont assurées,**

**ALORS**

**La population malagasy et en particulier les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les personnes âgées et autres populations vulnérables et marginalisées exercent leurs droits en matière d'éducation, de santé et de protection sociale, sont protégés de toute forme de violence et exploitation, et optimisent le dividende démographique pour atteindre les ODD.**

## CADRE DE RESULTATS

Le développement du capital humain est assuré.

Effet 2.1 : Les institutions nationales et entités locales permettent à la population, notamment aux plus vulnérables, d'exercer leurs droits en matière de santé, de nutrition, d'accès à l'eau et assainissement pour la capture du dividende démographique et des ODD.

Produit 2.1.1 : Le système de santé, impliquant les institutions nationales et entités locales, est renforcé afin d'assurer l'accès des populations les plus vulnérables aux services de santé essentiels de qualité et résilients, y compris les services de santé reproductive (en particulier la planification familiale) visant la couverture sanitaire universelle.

Produit 2.1.2 : Les capacités aux niveaux national et local sont renforcées pour améliorer les politiques et programmes soutenables pour un accès équitable et durable des populations à des services WASH (Eau, Assainissement, Hygiène) résilients et réactifs, adaptés aux changements climatiques et environnementaux.

Produit 2.1.3 : La coordination et l'intégration des systèmes clés (santé, WASH, alimentation et protection sociale) sont renforcées par une approche multisectorielle permettant l'amélioration de la nutrition des populations, principalement des femmes enceintes et allaitantes et des enfants.

Effet 2.2 : Les institutions nationales et entités locales mettent en œuvre un système national de protection sociale plus intégrée et inclusive, permettent aux personnes vulnérables et marginalisées et aux victimes de catastrophes, de violence ou d'abus et exploitations de jouir pleinement de leurs droits.

Produit 2.2.1 : Les institutions nationales et entités locales sont renforcées pour mettre en place un système de protection sociale intégrée, inclusive, multisectorielle et réactive aux chocs, remédiant aux multiples vulnérabilités auxquelles fait face la population.

Produit 2.2.2 : Les institutions nationales et entités locales sont renforcées pour réduire les inégalités, incluant celles de genre, promouvoir l'autonomisation des femmes et des filles, et assurer un système multisectoriel pour la prévention et la réponse à toute forme d'abus, exploitation et violence basées sur le genre, y compris en situation humanitaire.

Produit 2.2.3 : Des réseaux et services, efficaces et coordonnés, impliquant la société civile et les communautés, sont appuyés pour assurer la prévention, le référencement, la prise en charge et la réinsertion sociale des plus vulnérables, ne laissant personne de côté.

Effet 2.3 : Les institutions nationales et entités locales mettent en œuvre des programmes d'éducation de qualité, équitables, inclusifs accessibles à tout âge, accroissant les compétences de la population.

Produit 2.3.1 : Les institutions nationales et entités locales sont renforcées pour améliorer la gouvernance et augmenter la disponibilité des services éducatifs, inclusifs et équitables pour des apprentissages de qualité de la maternelle au premier cycle du secondaire.

Produit 2.3.2 : Les institutions nationales et entités locales ainsi que les familles disposent d'outils d'orientations et d'informations adéquats pour améliorer les connaissances et pratiques individuelles, communautaires et sociétales pour un développement humain efficient et adapté aux contextes locaux.

Produit 2.3.3 : Les compétences des jeunes sont renforcées en particulier en matière de leadership et de participation aux programmes de développement, de réponse aux urgences et de consolidation de la paix et à la capture du dividende démographique.



## 2.2.4 PS 3 : Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive

Le SNU s'engage à travailler aux côtés du Gouvernement et l'appuyer pour impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs, surtout dans le monde agricole et dans le secteur informel, et améliorer ainsi les revenus et la compétitivité de l'économie.



Par la PS 3, le SNU appuie le socle économique et croissance accélérée du PEM (Velirano 7, 9 et 11) et le socle social et capital humain (Velirano 4, 6 et 8).

La PS 3 vise la réalisation des ODD 2, 7, 8, 9, 12.

Les populations cibles de la PS 3 sont celles qui font ou feront partie de la force du travail, en particulier celles dans des emplois précaires, non productifs et informels, ainsi que les Petites et Moyennes Entreprises (PME).



## THEORIE DU CHANGEMENT

### Hypothèses

- ▶ Application effective du cadre institutionnel, des structures opérationnelles et des politiques et stratégies de développement (agrobusiness, entrepreneuriat rural, secteur privé, emploi, formation professionnelles, industries, ...) et engagement national pour une transformation et modernisation du système économique.
- ▶ Mise en place effective de la décentralisation et de la déconcentration des services techniques.
- ▶ Mise en place d'un environnement des affaires propice à l'accès des jeunes aux investissements en milieu rural.
- ▶ Bon fonctionnement des mécanismes et des institutions pour assurer une intégration économique de Madagascar au niveau régional et mondial (SADC, Africa Continental Free Trade Agreement etc.).
- ▶ Mise en œuvre effective de la stratégie d'intégration et de réintégration professionnelle des jeunes et des femmes tant en milieu rural qu'urbain.
- ▶ Application effective du cadre légal et des mesures contre le travail des enfants
- ▶ Réalisation des programmes infrastructurels, y compris en milieu rural, et adoption effective par les usagers.
- ▶ Conditions de sécurité (y compris dans les situations de crises) garanties pour la mise en œuvre des interventions.

**Si** l'employabilité est améliorée grâce aux systèmes de formation technique, professionnelle et académique,

**Si** l'économie verte et bleue ainsi que le secteur manufacturier sont promus et les systèmes productifs transformés grâce à l'amélioration des infrastructures de production, de transformation et de commercialisation, un meilleur accompagnement des services aux producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur,

**Si** des opportunités d'emplois décents et durables sont créées, surtout pour les jeunes, les emplois informels sont formalisés et la croissance des PME (Petites et Moyennes Entreprises) soutenue,

**ALORS**

**La productivité du travail et la création d'emplois productifs seront impulsées pour une meilleure compétitivité de l'économie et une croissance économique durable et inclusive.**

## CADRE DE RESULTATS

La productivité du travail et la création d'emplois productifs sont impulsées pour des revenus décents et une économie compétitive.

Effet 3.1 : L'employabilité des jeunes, des femmes et des ruraux est renforcée et mise en adéquation avec les potentialités et les besoins locaux pour permettre une productivité améliorée ainsi qu'un accès facilité et équitable au marché du travail.

Produit 3.1.1 : Des mécanismes de renforcement de capacités et d'apprentissage répondant aux normes et aux besoins spécifiques à l'employabilité des jeunes sont développés.

Produit 3.1.2 : Les capacités des entités à concevoir et à offrir des options pédagogiques novatrices et inclusives sont renforcées.

Produit 3.1.3 : Le système d'information sur le marché du travail et la formation professionnelle et technique est mis en place et opérationnel.

Effet 3.2 : Plus d'investissements dans les systèmes productifs et manufacturiers, incluant l'économie bleue et verte et la digitalisation, sont promus pour une croissance inclusive, durable et résiliente.

Produit 3.2.1 : Les capacités des acteurs des chaînes de valeur stratégiques (dont les jeunes et femmes), sont renforcées et des initiatives d'incubation sont développées pour leur permettre d'accéder aux innovations et d'améliorer la compétitivité.

Produit 3.2.2 : Les capacités des institutions offrant des services de proximité aux producteurs sont renforcées pour la modernisation des secteurs agricole et industriel.

Produit 3.2.3 : Des stratégies de promotion des investissements dans les secteurs et les chaînes de valeurs stratégiques sont élaborées et mises en œuvre, particulièrement dans les régions à fort potentiel et les institutions et services d'appui concernés sont renforcés et opérationnels.

Effet 3.3 : L'accès des jeunes aux emplois décents, productifs, durables et résilients est favorisé à travers le développement de l'entrepreneuriat et la mise en œuvre des mesures d'accélération de la transition de l'économie informelle à la formelle.

Produit 3.3.1 : Les services et les dispositifs accompagnant la création d'emplois et l'appui à l'entrepreneuriat et aux réseaux d'entreprises sont soutenus et renforcés.

Produit 3.3.2 : Le cadre normatif et politique pour améliorer l'application des Principes et Droits Fondamentaux au Travail, y compris la sécurité et la santé des travailleurs, est mis à jour et renforcé.

Produit 3.3.3 : Un programme de renforcement de capacités des parties prenantes dans la formalisation de l'économie est élaboré et mis en œuvre et le processus de formalisation de l'économie informelle est opérationnel dans des secteurs prioritaires.

## 2.2.5 PS 4 : Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement

Le SNU s'engage à contribuer aux côtés du Gouvernement au renforcement pour tous d'une gestion durable et résiliente de l'environnement. De cette façon, il vise à contribuer au PEM et à l'Agenda 2030.



Par la PS 4, le SNU appuie le socle environnemental du PEM et la réalisation du Velirano 10.



La PS 4 vise la réalisation des ODD 12, 13, 14, 15 et 16.



La PS4 vise la performance des institutions en charge de l'amélioration, préservation et jouissance responsable des potentiels naturels, environnementaux et climatiques en se focalisant sur la communauté locale de base.



# THEORIE DU CHANGEMENT

## Hypothèses

- ▶ Respect du cadre légal et constitutionnel par toutes les parties prenantes.
- ▶ Engagement national (politique, législatif, financier et programmatique) pour une gestion durable des ressources naturelles, de l'environnement, de la gouvernance des risques et du changement climatique.
- ▶ Programmation nationale axée sur les besoins de tous et considérant les risques majeurs.
- ▶ Engagement régional sur les phénomènes et problématiques environnementaux qui touchent la région Sud de l'Afrique et les pays de l'Océan Indien.
- ▶ Bonne gestion des ressources allouées.

**Si** les institutions étatiques centrales et décentralisées, les acteurs politiques, le secteur privé et les organisations de la société civile appliquent de manière effective et coordonnée les principes et normes de l'état de droit, des droits humains et de la bonne gouvernance dans la gestion du capital naturel, environnemental et climatique,

**Si** les acteurs aux différents niveaux mettent effectivement en pratique les mesures de conservation, de préservation et de valorisation de la biodiversité et du capital naturel du pays,

**Si** les autorités nationales et locales, les acteurs multisectoriels renforcent la gouvernance des risques de catastrophes, mettent en œuvre des mesures de renforcement de la résilience des communautés, des infrastructures et des secteurs économiques clés face au changement climatique et augmentent la capacité de réponse,

**ALORS**

**La conservation de la biodiversité et des ressources naturelles sera assurée; la résilience de l'économie, des infrastructures et des communautés sera améliorée; et le capital naturel deviendra un pilier de la croissance économique pour un développement inclusif et durable.**

## CADRE DE RESULTATS

La gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement est renforcée.

Effet 4.1 : D'ici 2030, toutes les institutions étatiques, le secteur privé et la société civile appliquent de manière effective et coordonnée les principes et normes de l'état de droit, des droits humains et de la bonne gouvernance dans la gestion du capital naturel, de l'environnement et du changement climatique.

Produit 4.1.1 : Le cadre institutionnel, politique et légal de coordination intersectorielle de la gestion environnementale et climatique aux niveaux central et décentralisé est amélioré.

Produit 4.1.2 : Les Forces de Défense et de Sécurité (FDS), les tribunaux, le Système Anti-Corruption, les autorités disposent de capacités accrues dans l'application des textes en vigueur et le respect des droits des communautés dans la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.

Produit 4.1.3 : Les organisations de la société civile et les communautés disposent des notions essentielles sur leurs droits et des capacités à faire respecter les textes en vigueur pour une gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.

Effet 4.2 : D'ici 2030, les acteurs aux différents niveaux mettent effectivement en pratique les mesures de conservation, de préservation et de valorisation de la biodiversité et du capital naturel pour que l'environnement et les ressources naturelles soient piliers de la croissance économique, du développement durable et des meilleures conditions de vie des populations.

Produit 4.2.1 : La gestion durable des paysages, incluant les aires protégées terrestres et marines, les zones labélisées, les zones humides et les bassins versants, est renforcée.

Produit 4.2.2 : Les stratégies nationales de reboisement et de gestion des feux de végétation sont renforcées et mises en œuvre.

Produit 4.2.3 : Les économies verte et bleue sont promues pour soutenir le développement durable et inclusif.

Effet 4.3 : D'ici 2030, les autorités nationales et locales, les acteurs multisectoriels renforcent la gouvernance des risques de catastrophes, mettent en œuvre des mesures de renforcement de la résilience face au changement climatique des communautés, des infrastructures et des secteurs économiques clés ; et augmentent la capacité de réponse.

Produit 4.3.1 : Les mécanismes d'adaptation au changement climatique et d'atténuation des catastrophes, combinant des mesures d'ingénierie écosystémique, civile et physique ainsi que des outils pour la résilience climatique urbaine et rurale, sont renforcés et mis à jour.

Produit 4.3.2 : Les connaissances et la gouvernance des risques climatiques et des catastrophes, ainsi que les capacités de réponses sont renforcées.

Produit 4.3.3 : La lutte contre les multiples formes de pollution est renforcée.

## 2.3.Principes de programmation des Nations Unies

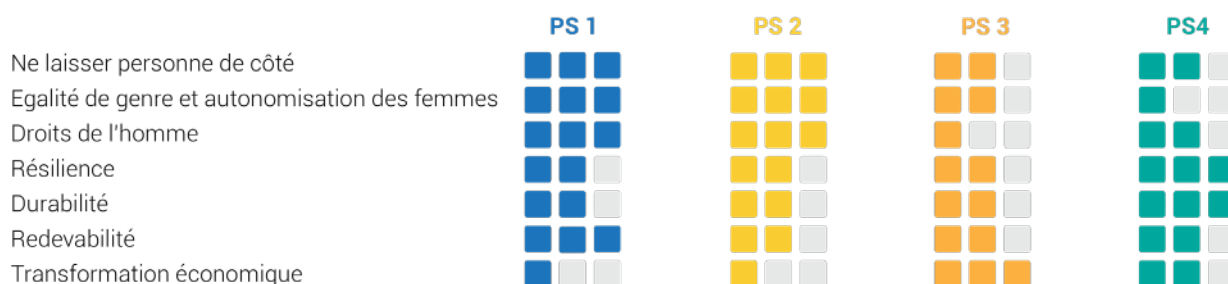
### 2.3.1 UNSDCF orienté vers les principes de programmation

Les principes clés de la programmation des Nations Unies sont au cœur de la conceptualisation et de la mise en œuvre de l'UNSDCF 2021-2023 (Figure 6), notamment: (1) le principe de ne laisser personne de côté (LNOB) en particulier les PS1, PS2 et le produit 2.2.3 ; (2) la promotion, la protection et la garantie des droits humains pour tous à travers toutes les priorités stratégiques (cf droits humains dans PS1, droits sociaux dans PS2, droits du travail dans PS3 et droit de

l'environnement dans PS4) ; (3) l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes, répercutée sur toutes les priorités stratégiques, en particulier, PS1 et PS2 ; (4) le renforcement de la résilience, surtout des plus vulnérables, face aux différentes crises et (5) la durabilité de toutes les priorités stratégiques, en particulier, PS3 et PS4 ; (6) la mise en œuvre assurant la redevabilité des interventions du SNU ; (7) la promotion de la transformation économique au moyen notamment de la PS3.

Les principes de LNOB, des droits humains et d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes trouvent une attention particulière dans le cadre de l'UNSDCF 2021-2023 en tant que principes d'opérationnalisation (cf. Section 3.2).

Figure 6 : Priorités stratégiques et principes de programmation des Nations Unies



**Note :** le nombre de carrés indique la contribution du principe de programmation à la réalisation de la priorité stratégique. 3 carrés = contribution très importante, 2 carrés = contribution importante, 1 carré = contribution moyennement importante.

### 2.3.2 Durabilité et résilience dans la perspective de « reconstruire en mieux »

L'UNSDCF 2021-2023 reflète à plusieurs niveaux sa vocation à la **durabilité** des résultats. En particulier :

1. Le système des théories du changement se projette tout au long de la Décennie d'action, en affirmant un fort engagement du SNU auprès de Madagascar pour des résultats durables.

2. Les produits incluent en grande partie du renforcement de capacités des institutions nationales, entités locales, parties prenantes et acteurs (y compris les enfants, les jeunes et les femmes), et de l'appui-conseil pour des cadres et stratégies institutionnels et opérationnels améliorés. Il s'agit des fondements du développement durable, intégrant les dimensions sociale, économique, environnementale dans une logique d'appropriation nationale et communautaire, qui vont contribuer en tant qu'effets à des transformations structurelles vers la réalisation des ODD à Madagascar.

3. Les populations cibles comprennent deux générations, ce qui créera les conditions pour un développement intergénérationnel garant des impacts durables.

4. L'ancrage aux priorités nationales et l'approche intégrée et participative dont la recherche de synergies et de complémentarité y compris à travers les alliances stratégiques, dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des programmes et des projets<sup>7</sup>.

5. La collaboration intersectorielle renforcée, qui, au-delà de la formation et du développement des compétences, vise à soutenir la mise à l'échelle des bonnes pratiques, à lutter contre toute attitude et pratique discriminatoires et à adresser les vulnérabilités multidimensionnelles.

L'approche de mitigation des risques mettant en péril la réalisation des ODD se construit autour de la **notion de résilience**. Elle est indispensable pour faire face aux nombreux chocs qui constituent la menace principale à l'atteinte du développement durable pour Madagascar. La notion de résilience se matérialise par (i) un ciblage des populations et territoires les plus exposés et vulnérables aux différents chocs, (ii) un renforcement des institutions et entités qui œuvrent dans la gestion des risques et des catastrophes, (iii) des produits spécifiques à savoir la protection sociale et les systèmes d'alerte précoce, ainsi que (iv) le choix systématique de solutions qui peuvent garantir un renforcement de la résilience.

<sup>7</sup> La participation des parties prenantes et des populations cibles à toutes les étapes du processus de l'UNSDCF, depuis la conception jusqu'au suivi et l'évaluation, et le renforcement des capacités à divers niveaux, notamment individuel, institutionnel et de veille et de protection en matière de droits humains, de culture de la paix, de redevabilité et de préservation des ressources naturelles dans le pays, sont des éléments d'appropriation et durabilité essentiels.



Dans ce sens, l'UNSDCF prend le relais et intègre les réponses à la crise de la Covid-19, en particulier la réponse socio-économique immédiate du SNU de 2020 qui est conçue pour impulser le relèvement et contribuer au développement sous le principe de **“reconstruire en mieux”**. Cette perspective de reconstruire en mieux s'enclenchera par l'intermédiaire des choix politiques, stratégiques, technologiques, organisationnels ... résilients et durables comme l'option de la transition vers l'économie verte et bleue. De plus, l'approche qui intègre les volets Humanitaire, Développement et Paix appelée Nexus HDP, constituera un élément novateur et un levier pour le renforcement de la résilience, un chantier de la reconstruction après la crise de la Covid-19 ainsi qu'un atout potentiel de prévention de crises.

## 2.4. Synergies entre les effets de l'UNSDCF 2021-2023

Le cadre de résultats de l'UNSDCF présente une approche intégrée qui se reflète autour des multiples synergies, d'une part entre effets de chaque priorité stratégique et, d'autre part, entre effets de priorités stratégiques différentes.

Quelques illustrations non exhaustives :

1. Dans la PS1, une participation accrue de la société civile, des médias, des jeunes et des femmes à la gestion des affaires publiques (effet 1.3) renforcera

la légitimité et la redevabilité des institutions nationales et entités locales (effet 1.1) et le processus d'élaboration de politiques publiques répondant aux besoins de la population (effet 1.2). Le renforcement de la bonne gouvernance et des politiques publiques contribue directement à renforcer les conditions, la marge de manœuvre ainsi que les instruments pour réaliser tous les effets de la PS 2, 3 et 4.

2. Dans la priorité stratégique 2, la protection sociale (effet 2.2) est la courroie nécessaire pour offrir, même aux plus pauvres, la possibilité d'accéder aux services de base (santé, nutrition, eau et assainissement) et à l'éducation (effet 2.1 et 2.2). Une population saine, éduquée est le moteur de la promotion de la bonne gouvernance et une condition structurante pour une participation citoyenne de qualité (effet 1.1 et 1.3) ; en même temps qu'elle est la force de travail qualifié, indispensable pour la transformation de l'économie et le processus de la rendre formelle (effet 3.1-3.3) ; elle renforce la gouvernance et la protection de l'environnement et peut jouer un rôle dans la mitigation et l'adaptation au changement climatique (effet 4.1-4.3).

3. Dans la PS3, une formation professionnelle alignée aux besoins des entreprises (effet 3.1) est une condition *sine qua non* pour favoriser la création d'entreprises et la formalisation des emplois et aboutir à une transformation

des systèmes productifs (effet 3.2 et 3.3). Les emplois productifs et formels génèrent des revenus qui améliorent les conditions de vie des ménages, évitent l'exclusion sociale des femmes et des vulnérables, et facilitent l'accès aux services de base (effet 2.1 - 2.2 et 2.3), de mieux jouer leur rôle dans la gestion des affaires publiques (effet 1.3), d'intervenir dans le contrôle démocratique des institutions et des politiques (effet 1.1, 1.2 et 4.1), et de jouer un rôle de choix dans la préservation de l'environnement et la gestion des situations de crises (effet 4.2 et 4.3).

4. Enfin, dans la priorité stratégique 4, une bonne gouvernance environnementale (effet 4.1) est primordiale pour la conservation, préservation et valorisation du capital naturel et un atout de mitigation et d'adaptation aux conséquences du changement climatique (effet 4.2 et 4.3). Une bonne gestion des ressources naturelles est fondamentale pour la transformation verte et bleue de l'économie de Madagascar (effet 3.2), comme la lutte contre la pollution pour les conditions de santé de la population (effet 2.1).

Le plan d'action de la Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes (SNGRC) alimente l'UNSDCF d'une manière transversale, alors que les plans de préparation, de protection sociale, de contingence et de réponse humanitaires sont alignés, en particulier au niveau de la priorité stratégique 4 (effet 4.3).

## 2.5. Avantages comparatifs du SNU et configuration de l'Équipe-pays

### 2.5.1 Un SNU garant, partenaire et catalyseur du développement durable de Madagascar

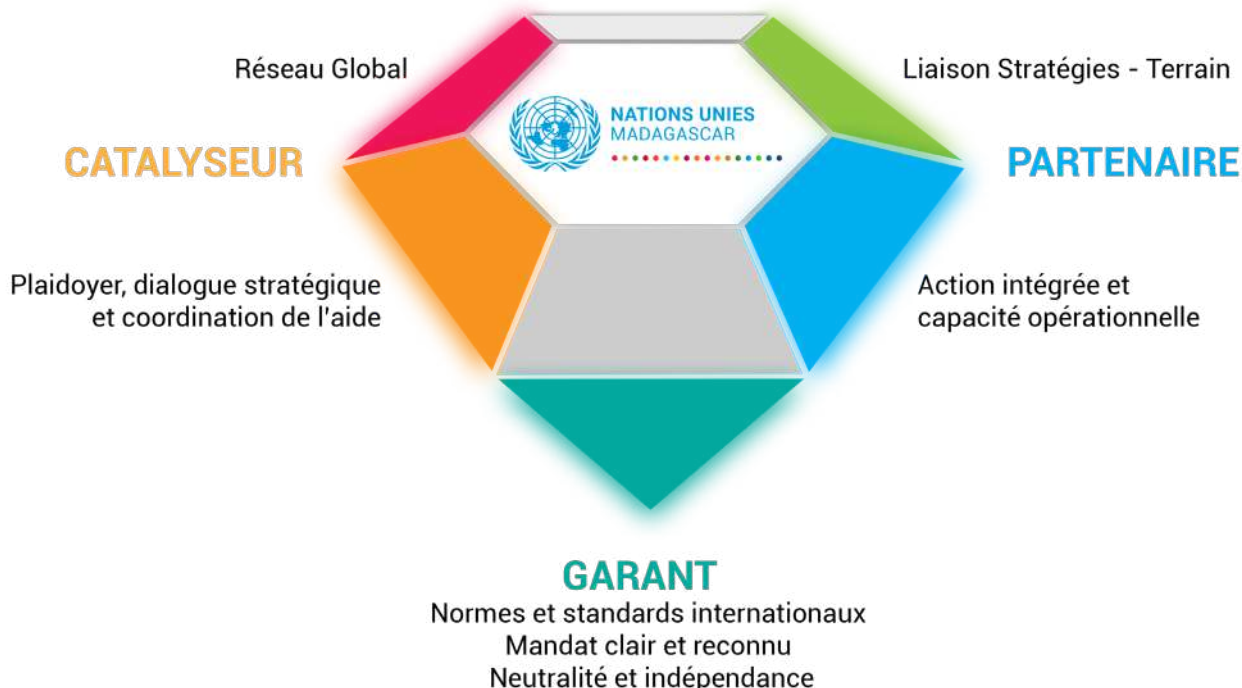
Pour réaliser des changements durables dans la vie des personnes et des institutions, surtout les plus vulnérables, et renforcer leur résilience, le SNU apportera sa contribution à Madagascar à travers l'UNSDCF 2021-2023. Le SNU déploiera une stratégie d'intervention en trois piliers incluant (1) l'appui-conseil (2) le renforcement du cadre normatif/régulateur, nécessaire pour l'élaboration et l'évaluation des politiques et des stratégies, des lois et des normes, et (3) le renforcement des capacités des obligataires, en vue de raffermir l'offre des services de qualité, et contribuer au plein épanouissement des détenteurs de droits. Le triptyque d'intervention du SNU inclut, entre autres, (i) la conduite des diagnostics (ii) l'appui technique et financier (iii) la coordination (iv) la mobilisation (v) l'emphase sur une approche communautaire (vi) le soutien aux situations d'urgence (vii) la mise en œuvre ainsi que (viii) le suivi-évaluation.

Ce positionnement du SNU à Madagascar se construit sur la base des avantages comparatifs reconnus par les institutions nationales, les parties prenantes et les autres partenaires techniques et financiers. Ainsi, le SNU est identifié

comme (i) le **Garant** des normes et standards internationaux, (ii) un **Partenaire** fortement présent à différents niveaux, dans différentes régions du pays et dans un grand nombre de secteurs, à côté des

institutions et de la population, ainsi qu' (iii) un **Catalyseur** dans la coordination de l'aide au développement (Figure 7).

Figure 7 : Les avantages comparatifs d'un SNU Garant, Partenaire et Catalyseur



Dans son rôle de **Garant** des normes et standards internationaux, promoteur de valeurs universelles et principes (tels que LNOB), ainsi que coordonnateur des aspirations globales (telles que les ODD), le SNU à Madagascar possède les avantages comparatifs suivants :

### 1. Application des normes et standards internationaux et leadership dans les domaines des ODD, du LNOB et d'autres principes de programmation

- Mandat clair et reconnu (Charte des Nations Unies).

- Institutions et mécanismes de promotion et de suivi de l'application.
- Leadership stratégique et politique du Coordonnateur Résident et de l'Équipe Pays des Nations Unies.
- Neutralité et indépendance reconnues.
- Connaissances et compétences.
- Liens entre principes et opérations.

Dans son rôle de **Partenaire**, les principaux avantages comparatifs du SNU sont les suivants :

## 2. Facilitation de la liaison entre visions stratégiques et réalités du terrain

- Présence active, aux niveaux stratégique et opérationnel, central et local, favorisant la pertinence, la cohérence, l'effectivité et l'efficacité de l'action.
- Appui dans le relais entre initiatives pilotes et mise à l'échelle.
- Connaissances du terrain pour alimenter les politiques et stratégies nationales.

## 3. Capacité à intégrer les différents thèmes dans une approche holistique de développement

- Expertises prouvées et leadership reconnu au niveau des secteurs clés (santé, urgence humanitaire, droits humains) et de défis complexes pour le développement durable (y compris les crises).
- Nature et expertise multisectorielles de l'Équipe Pays des Nations Unies.
- Intégration d'éléments transversaux (genre, adolescence, changement climatique) et des dimensions humanitaire et consolidation de la paix dans la dimension de développement (nexus HDP).

- Programmation et programmes conjoints.

- Production, gestion et partage de données, rapports, études, mécanismes d'alerte et de consultation.

## 4. Capacité opérationnelle

- Rigueur et transparence dans les procédures de gestion et capacité d'appui en termes de passation de marché et logistique.
- Rapidité relative dans la mobilisation des ressources.
- Réseaux consolidés au niveau central, déconcentré et local avec les acteurs (y compris les institutionnels), les parties prenantes et les autres partenaires.
- Mobilisation à tout moment des expertises requises (aussi par la voie du système de volontariat des Nations Unies).

Enfin, dans son rôle de **Catalyseur**, le SNU est coordonnateur des efforts des autres partenaires et parties prenantes grâce aux avantages comparatifs suivants :

## 5. Mobilisation des partenaires et mise en réseau

- Pouvoir de mobilisation autour des grands thèmes, normes et standards liés au développement durable.
- Un réseau global et régional.

- Promotion et facilitation de la coopération Sud-Sud et d'initiatives régionales.

## 6. Plaidoyer, dialogue stratégique et appui à la coordination du développement

- Plaidoyer fondé sur les évidences, connaissances et savoir-faire en faveur d'une prise de décision inspirée.
- Appui au Gouvernement dans la coordination, la mise en cohérence et l'évaluation de l'aide au développement (Groupe de dialogue stratégique, groupe de coordination, plateformes thématiques et sectorielles)
- Appui à la préparation, coordination et réponses aux urgences.

### 2.5.2 La configuration de l'équipe-pays

Le changement d'orientation stratégique, programmatique et opérationnelle de l'UNSDCF 2021-2023 a requis la revue de la composition de l'Équipe-pays et de l'ensemble des moyens mis à disposition, pour assurer (i) les capacités techniques et fonctionnelles - tant au niveau sectoriel qu'intersectoriel (transversal) - dont le système a besoin pour accomplir les réalisations prioritaires prévues, (ii) l'engagement de chaque agence aligné à la nouvelle orientation et la contribution effective à la réalisation des produits et

des effets de l'UNSDCF, et (iii) une capacité d'intégration/coordination des actions des différentes agences pour une contribution transformative, transparente, efficiente et efficace du SNU.

À la suite de cet exercice<sup>8</sup>, l'Équipe-pays a été renforcée, pour assurer un SNU à Madagascar encore mieux adapté aux besoins et à la réalisation de l'UNSDCF. A cet effet :

- Aux agences déjà présentes se joignent 4 **nouvelles agences**, dont le Bureau des Nations Unies pour la Réduction des Risques de Catastrophes (UNDRR), l'Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime (UNODC), le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP) et la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED). Ces nouvelles entrées vont renforcer le SNU, en assurant (i) la couverture de niches sectorielles importantes pour répondre à des besoins spécifiques du pays, et (ii) l'exploitation de synergies importantes avec les capacités existantes.
- Les **agences résidentes** passent de 10 à 11 suite à l'accord de siège entre le FIDA et le Gouvernement.
- Parmi les 8 **agences non-résidentes**, 5 garantissent une présence physique à Madagascar. Les 3 restantes œuvreront, au moins au début, à partir

<sup>8</sup> L'exercice de reconfiguration de l'Équipe-pays a fait l'objet d'une consultation avec le Gouvernement et les parties prenantes du pays lors de la première séance du Comité de pilotage conjoint. Pour les détails, se référer au document

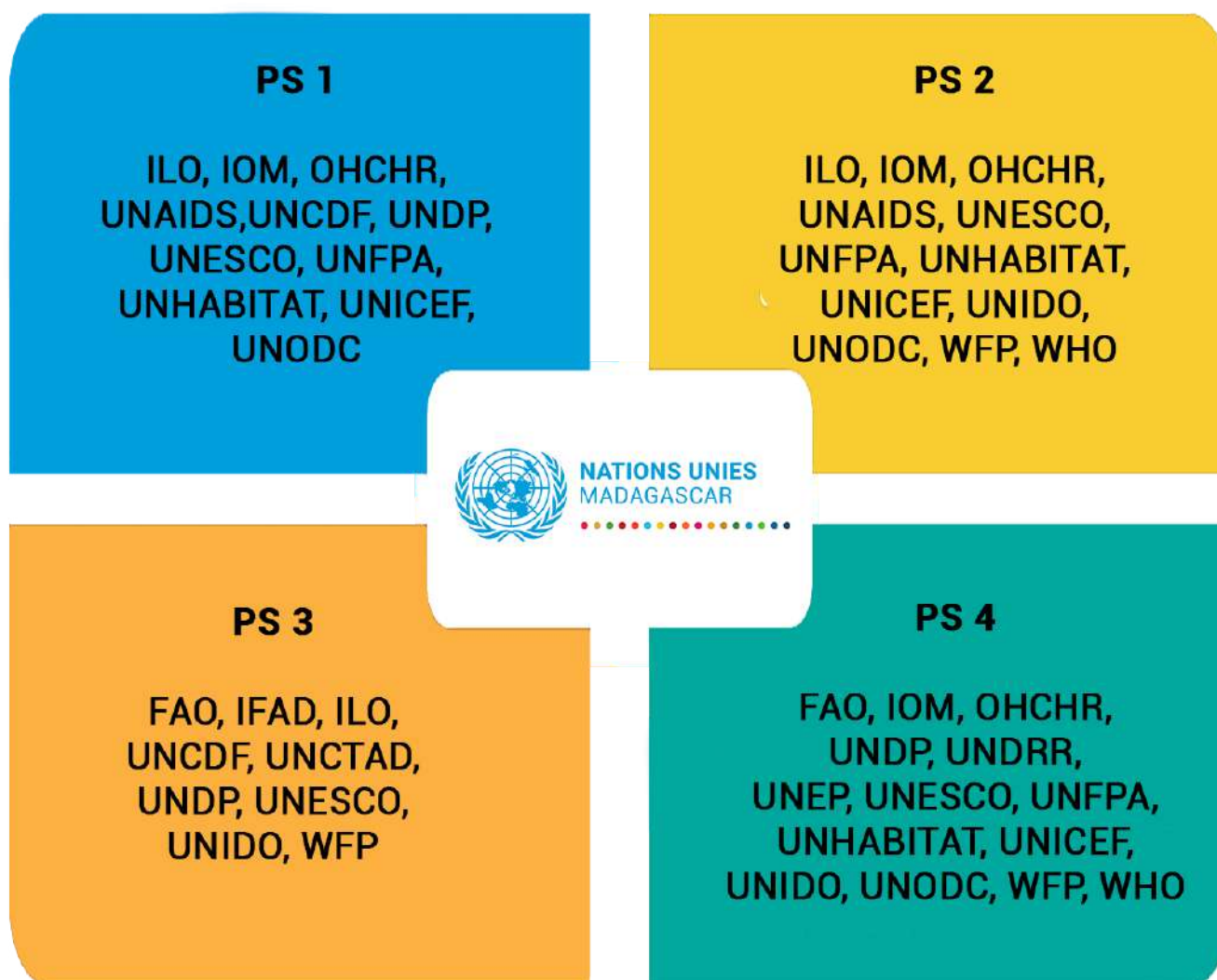
" Note conceptuelle conjointe du Système des Nations Unies à Madagascar concernant la configuration de l'Équipe-pays ".

de l'extérieur, mais en s'appuyant sur et en exploitant les synergies avec des agences présentes.

- Certaines agences résidentes sont en train d'intensifier leur **présence au niveau local**.

Avec ces changements, le SNU à Madagascar, sous le leadership du Coordonnateur Résident et de l'Équipe-pays, dispose des capacités techniques et fonctionnelles nécessaires pour respecter ses engagements avec le peuple, les Institutions et le Gouvernement de Madagascar, en particulier, pour la contribution à l'atteinte des 12 effets et la réalisation des 36 produits de l'UNSDCF 2021-2023.

Figure 8 : Agences réalisant l' UNSDCF 2021-2023 par priorité stratégique





# DÉCENNIE >>>> D'ACTION



Dr Diakouma Lina  
TEHINDRAZANARIVELO,  
Ministre des Affaires  
Étrangères



Mr Issa SANOGO,  
Coordonnateur résident du  
Système des Nations Unies

## Plan de mise en œuvre de l'UNSDCF 2021-2023 et partenariats stratégiques

Dans ses orientations, ses contenus et sa mise en œuvre, l'UNSDCF reflète et opérationnalise les grands principes du repositionnement du Système des Nations Unies pour le développement, adoptés par l'Assemblée Générale (A/RES/72/279). En particulier, il (i) met en place une nouvelle configuration d'Équipe-pays (Section 2.5.5), (ii) redynamise le

rôle du Coordonnateur Résident (Section 3.1), (iii) renforce le lien avec le niveau régional et subrégional des Nations Unies (Section 3.3.3), (iv) améliore l'orientation stratégique, la transparence et la redevabilité du SNU (Sections 2 et 4), (v) met à l'échelle des partenariats élargis et innovants (Section 3.3).

### 3.1 Dispositions relatives à la gestion, mise en œuvre et aux questions de responsabilité

#### 3.1.1 Mécanismes de gouvernance

L'UNSDCF sera implémenté au niveau national sous la coordination générale du Ministère de l'Économie et des Finances, qui est également l'entité gouvernementale chargée de la coordination technique avec le SNU. Les ministères, les organisations non gouvernementales nationales et internationales et les agences des Nations Unies sont les partenaires de mise en œuvre des activités.

Cette mise en œuvre se fera à travers l'établissement de plans de travail conjoints par priorité stratégique<sup>9</sup>, entre les agences et les ministères de coordination au niveau sectoriel. Les stratégies d'exécution des différents projets dans lesquels sont décrits les résultats à atteindre, serviront d'accord pour l'utilisation des ressources entre les agences des Nations Unies et les partenaires de mise en œuvre. Ces derniers se référeront autant que possible aux documents strictement nécessaires à la réalisation des activités, à savoir le Plan-cadre de coopération, les plans de travail conjoints, ainsi que les documents de projet tous dûment signés.

Le **Comité de pilotage conjoint**, co-présidé par le Ministre de l'Économie et des

<sup>9</sup> Conformément aux procédures opérationnelles standard (SOP) publiées par le Groupe des Nations Unies pour le développement à l'intention des pays qui ont adopté l'approche « Unis dans l'action ».



Finances et le Coordonnateur Résident du SNU, est la structure au plus haut niveau en charge de<sup>10</sup> :

1. Assurer la supervision et l'orientation stratégiques de la mise en œuvre de l'UNSDCF.
2. Appuyer la mobilisation des ressources ainsi que les opportunités de financement du développement.
3. Faire le suivi des progrès, des défis, et des opportunités ainsi qu'assurer la tenue de l'évaluation des réalisations de l'UNSDCF.

Il est composé de hauts responsables du Gouvernement, des représentants des agences des Nations Unies, de la société civile, du secteur privé et des partenaires techniques et financiers.

La coordination globale au sein du SNU est assurée par le Système du Coordonnateur Résident, composé par le Coordonnateur Résident, l'Équipe-pays et le Bureau du Coordonnateur Résident<sup>11</sup>.

Les dispositifs de coordination de l'UNSDCF au niveau opérationnel sont (Figure 9) :

- **L'équipe de gestion du programme (PMT)** qui réunit les responsables des programmes au sein des agences, assure les travaux de coordination d'ensemble

nécessaires à la mise en œuvre, y compris la mobilisation de ressources et de partenariat.

- Les **groupes de résultats** seront mis en place autour des quatre priorités stratégiques de l'UNSDCF. Ils sont chargés d'améliorer la coordination interne et de veiller à ce que l'ensemble du SNU applique les priorités stratégiques de façon cohérente. Autant que possible, ils se coordonnent avec les groupes sectoriels qui sont sous l'égide du Gouvernement. Par ailleurs, ils assurent l'élaboration des plans de travail conjoints et le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre de ces plans.

- Le **groupe de Gestion de l'Information, Suivi et Évaluation (GISE)** assure l'identification des besoins en collecte de données, la disponibilité de ces informations pour le suivi des ODD et de l'UNSDCF, aux différents niveaux (y compris la plateforme UN INFO, cf. Section 4.1), et l'appui technique en matière de gestion des données et de suivi-évaluation.

- Les **groupes thématiques** spécifiques assurent l'intégration, la considération, la mise en œuvre et le suivi d'une série d'aspects transversaux : jeunes, genre, droits humains, VIH. Sous le leadership d'agences cheffes de file et par la voie de la programmation conjointe (UNSDCF et plans de travail conjoint), ils œuvrent en tenant compte des stratégies

<sup>10</sup> Les termes de référence du Comité de pilotage conjoint donnent les informations détaillées sur les attributions, la composition et le fonctionnement.

<sup>11</sup> Voir UNSDCG (2019). Management and accountability framework of the UN development and Resident Coordinator System.

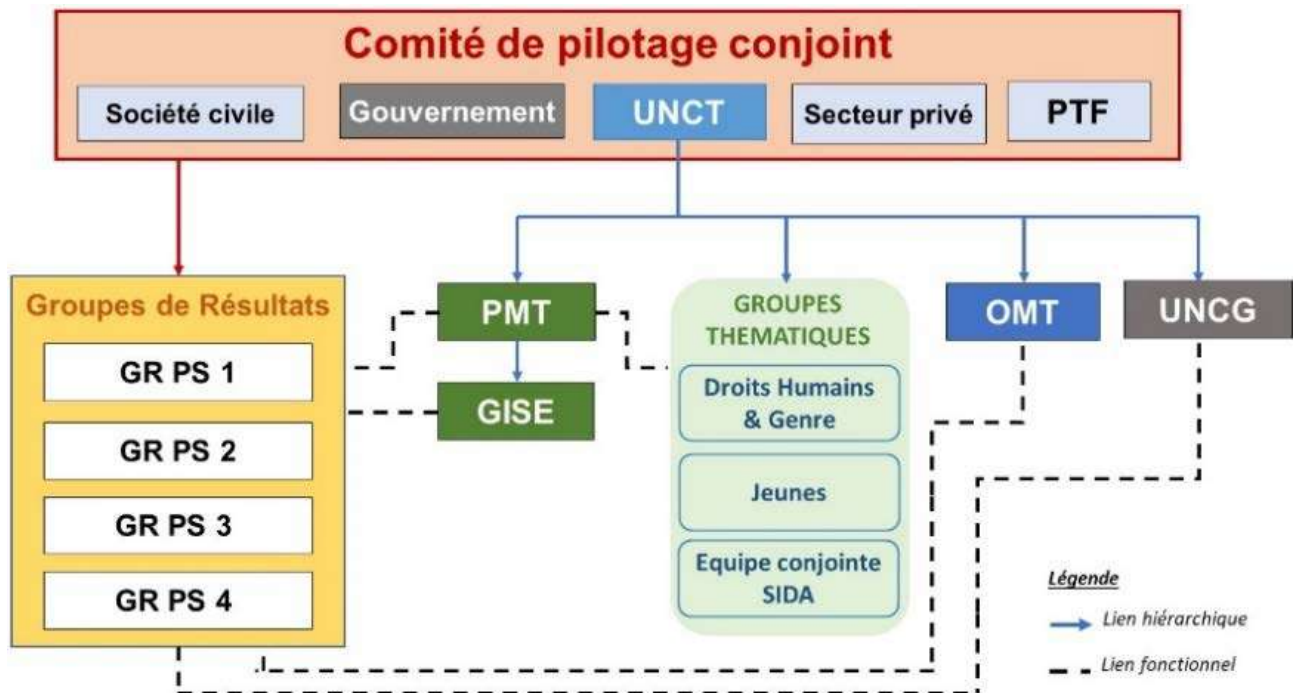
ou politiques nationales existantes et des principes de programmation des Nations Unies.

- **L'Équipe de gestion des opérations (OMT)** qui réunit les responsables des opérations des agences, assure la mise en œuvre de la stratégie relative aux activités opérationnelles (BOS 2.0).

- Le **groupe communication (UNCG)** qui réunit les chargés de communication des agences des Nations Unies, coordonne la mise à jour et l'implémentation de la stratégie de communication de l'UNSDCF et les activités y afférentes à travers différents canaux (site web, etc.).

- **Contributions des Agences non-résidentes** : pour les agences n'ayant pas de représentation à Madagascar mais contribuant à la mise en œuvre de l'UNSDCF, un code de conduite précisant leurs rôles, droits et responsabilités sera établi. Il inclura les modalités de leur participation aux différents groupes de coordination, à la production des données pour la coordination et le suivi, ainsi que le système de redevabilité. Ces agences devront participer activement aux groupes de résultats dans le cadre de l'élaboration des plans de travail conjoints, de la revue des progrès et de l'évaluation. Ceci, pour assurer une coordination idéale avec les actions des agences résidentes, y compris pour la coordination opérationnelle au niveau des zones d'intervention.

Figure 9 : Mécanisme de coordination et d'opérationnalisation de l'UNSDCF



### 3.1.2 Clauses relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT)

Les clauses concernant la modalité d'exécution des programmes appelée « politique harmonisée concernant les transferts de fonds » (HACT) et les mécanismes qui en découlent sont obligatoires pour les agences des Nations Unies qui suivent les procédures relevant de cette politique. Pour Madagascar, il s'agit du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNICEF (Cf. Annexe 5).

## 3.2 Les principes d'opérationnalisation de l'UNSDCF 2021-2023

L'engagement du SNU au niveau des quatre priorités stratégiques se fera par la voie de **sept principes d'opérationnalisation (PO)**. Ces principes d'opérationnalisation reprennent en partie les principes de programmation des Nations Unies en les complétant et en les adaptant à la réalité de Madagascar, pour répondre aux besoins et au contexte spécifiques, ainsi qu'aux nécessités de la phase post-pandémie. Ils réaffirment l'engagement du SNU pour une approche d'intervention intégrée suivant l'esprit de la réforme des Nations Unies. Leur application va se concrétiser à travers les plans de travail conjoints, les programmes et les projets des agences.

Les principes d'opérationnalisation de l'UNSDCF 2021-2023 sont les suivants :

- **PO 1** – Œuvrer ensemble dans des Zones de Convergence pour des résultats catalytiques.
- **PO 2** – Impulser des programmes conjoints et coordonnés.
- **PO 3** – Opérationnaliser une approche Nexus HDP, en particulier dans le Grand-Sud.
- **PO 4** – Cibler les inégalités (LNOB, droits humains, égalité de genre et autonomisation des femmes).
- **PO 5** – S'engager avec le secteur privé.
- **PO 6** – S'engager avec la société civile et les plus vulnérables.
- **PO 7** – S'engager avec le niveau régional et sous-régional (Océan Indien).

Les trois derniers principes d'opérationnalisation concernant les engagements, sont traités dans la Section 3.3 relative aux partenariats.

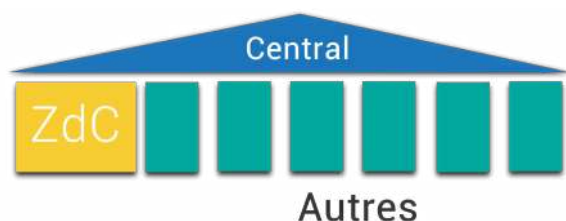
### 3.2.1 Ciblage territorial, programmes conjoints et Nexus HDP (PO 1, 2 et 3)

En cohérence avec un UNSDCF qui se veut un tremplin pour la Décennie de l'action, ces trois premiers principes d'opérationnalisation constitueront une *proof of concept* censée développer et

tester des interventions conjointes du SNU, en premier lieu dans des Zones de Convergence, la plupart desquelles seront choisies en considérant les vulnérabilités multiples de même que les dimensions Humanitaire, Développement et Paix, devenant ainsi l'espace principal d'opérationnalisation de l'approche Nexus HDP (cf. Annexe 2) :

(i) Suivant l'approche d'un appui intégré sur une même population cible qui donne lieu à des changements comportementaux, transformateurs et catalytiques, les actions au niveau central et celles qui répondent à des besoins spécifiques dans zones identifiées selon les mandats respectifs des différentes agences et en complémentarité avec les autres PTFs, seront complétées par des **interventions conjointes** ciblant des **zones de convergence** (ZdC, Figure 10).

Figure 10 : Trois modalités d'intervention



(ii) Une approche Nexus HDP sera développée et mise en œuvre. Elle sera basée, premièrement sur, une vision intégrée du processus et des opérations de développement et de construction de la paix qui prennent en compte l'éventualité d'un choc naturel, sanitaire, social, économique ou politique ainsi que le volet humanitaire, et deuxièmement sur, des approches intersectorielles coordonnées entre les acteurs œuvrant dans les trois domaines.

### 3.2.2 LNOB, droits humains et égalité de genre et autonomisation des femmes (PO 4)

Pour aboutir à des réformes institutionnelles, des transformations sociales et des changements de comportement catalytiques, il faudra aussi assurer une **prise en compte systématique et transversale** des inégalités dans chaque volet d'intervention et démontrer comment ces inégalités constituent une barrière à l'atteinte des objectifs de développement durable.

Il sera donc nécessaire de :

- (i) Examiner les problématiques avec une approche genre "*gender lens*".
- (ii) S'assurer que les stratégies proposées ne laissent personne de côté (LNOB).
- (iii) Intégrer transversalement les questions de droits humains.

A cette fin, les interventions dans le cadre de l'UNSDCF devront être élaborées autour des besoins spécifiques des différents groupes et cibler les femmes, les hommes, les filles, les garçons, appartenant aux différents groupes socio-économiques, avec des vulnérabilités, besoins et intérêts distincts. En outre, la concrétisation des principes d'opérationnalisation 1, 2 et 3, notamment la sélection des Zones de Convergence, les programmes conjoints et l'approche Nexus HDP, vont se baser sur la prise en compte des multiples

formes de vulnérabilité et d'inégalités. L'UNSDCF vise à assurer que le genre ne soit pas abordé de manière isolée des autres secteurs mais plutôt adressé en tant que responsabilité collective, ce qui comportera un plaidoyer de haut niveau pour engager le Gouvernement de Madagascar sur le respect et la ratification des instruments internationaux en défense des droits des femmes et des filles, et une synergie inter-agences pour intensifier la planification stratégique, l'allocation des ressources et le suivi transversal en faveur de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (cf. Annexe 3).

### 3.3 Partenariats stratégiques et principes d'opérationnalisation des partenariats

La mise en œuvre de l'UNSDCF reposera sur une approche multi-acteurs, holistique et proactive de partenariat (Figure 11). Ce concept de partenariat se fonde sur un élargissement des partenaires habituels en engageant d'autres forces et visions de la société, de la politique et de l'économie, et il considère les partenaires en tant qu'acteurs de changement, avec leurs spécificités et avantages comparatifs, à mettre en synergie avec ceux du SNU. Les partenaires seront engagés de façon proactive, tout au long du processus, de la programmation, à la mise en œuvre, jusqu'au suivi-évaluation des résultats et ceci aux différentes échelles territoriales (locale, nationale, régionale, en particulier de l'Océan Indien).

Les principes d'opérationnalisation du partenariat avec le secteur privé, la société civile et les organisations régionales sont présentées ci-dessous (cf. Annexe 4). La mise en œuvre des partenariats se fera à travers des programmes des différentes agences dans les formes décrites dans l'encadré. Au regard du contexte actuel de crise sanitaire, les partenariats mettront en avant le « reconstruire en mieux » (*Build Back Better*). Il sera pris en compte que les partenaires mentionnés ici ont été affectés par cette pandémie, mais contribueront à mettre en œuvre et à consolider des solutions pour adresser les défis de relèvement et la durabilité du développement.

Figure 11 : Concept de partenariat



### 3.3.1 Gouvernement, PTFs et Institutions Financières Internationales

Dès la phase d'élaboration de l'UNSDCF, le SNU à Madagascar a intégré et impliqué le Gouvernement, les PTFs, la société civile, le secteur privé, le monde scientifique, les médias, les représentants de groupes spécifiques comme les femmes, les jeunes, les personnes vivant avec handicap, dans l'identification des défis majeurs du pays et dans l'élaboration de solutions pour un développement durable. Leur participation au Comité de pilotage conjoint réaffirme l'importance de leurs rôles dans le suivi de la mise en œuvre.

Le Gouvernement sera au premier rang avec le Coordonnateur Résident dans la coordination générale de l'UNSDCF. Les ministères sectoriels, les structures déconcentrées et décentralisées ainsi que les institutions présidentielles, législatives et judiciaires seront des partenaires de mise en œuvre. Pour les PTFs internationaux multilatéraux et les Institutions Financières Internationales, des domaines d'actions et des secteurs de convergence ont été identifiés pour une meilleure coordination et maximisation des synergies. Cette collaboration concernera, entre autres, le renforcement de la coordination au niveau stratégique et programmatique pour atténuer les risques communs et identifier les opportunités, la coordination au niveau sectoriel, intersectoriel et territorial dans des zones d'intervention communes, la

réalisation d'actions concrètes avec ou sans co-financement, mettant en avant les avantages comparatifs et les spécificités de chaque organisation dans une logique de complémentarité. Le SNU compte renforcer les partenariats existants tout en capitalisant les possibilités de contribution des partenaires émergents et nouveaux ainsi que les mécanismes innovants de financement. À titre d'information, en 2019, l'aide au développement du pays est composée à 66% d'aide multilatérale. Le SNU est le deuxième partenaire multilatéral le plus important<sup>12</sup>.

### 3.3.2. Engagement avec le secteur privé, la société civile et les personnes vulnérables (PO 5 et 6)

Le partenariat avec le **secteur privé** se fonde sur les postulats d'un secteur qui est non seulement une source de financement pour certaines activités mais, qui doit aussi être soutenu pour constituer un levier de développement durable. Le secteur privé sera impliqué dans la planification, la mise en œuvre et le suivi. Le Partenariat Public Privé (PPP) sera valorisé dans la limite des réglementations et éthique du SNU. Le secteur privé pourra aussi être prestataire, en respectant les procédures en vigueur.

Ces principes s'appliquent aux quatre priorités stratégiques de façon spécifique :

<sup>12</sup> Bulletin Farimbona N. 6, Secrétariat technique pour la Coordination de l'aide, Primature, Septembre 2020.

▶ PS 1 : L'acteur secteur privé est considéré comme détenteur de droits et preneur de responsabilités dans la jouissance et le respect du cadre constitutionnel et légal, dans la mise en œuvre des politiques publiques, et dans la facilitation de la participation des jeunes et des femmes à la vie publique. Ces éléments sont une condition sine qua non pour un environnement des affaires favorable.

▶ PS 2 : La contribution des investissements pour le financement des services de base y compris la protection sociale, en termes d'offre de services privés et/ou de PPP pour la création et le renforcement de ces services sont ici mis en avant.

▶ PS 3 : Le secteur privé devient l'acteur principal de l'innovation technologique, de la diversification, de la transformation économique (verte, bleue et sociale) et de la formalisation de leurs activités en termes d'emplois décents, productifs, durables et résilients. Les entreprises ont un rôle en tant que pourvoyeurs d'opportunités d'apprentissages techniques et professionnels, surtout pour les jeunes.

▶ PS 4 : Le secteur privé est sensibilisé à l'exploitation durable des ressources naturelles et à l'application de mesures concrètes de conservation et de préservation de l'environnement dans ses processus productifs et pratiques de commercialisation. Son savoir-faire et ses connaissances du territoire jusqu'au niveau local, font aussi du secteur privé un partenaire incontournable dans la réponse en cas de catastrophes.

### Formes de partenariat avec le Système des Nations Unies.

Les organismes des Nations Unies aident à la définition et à la réalisation des activités visées par le UNSDCF. Cet appui peut prendre la forme d'un appui technique, d'une assistance financière, de fournitures, de marchandises et matériel, de services d'achat, de transport, de fonds visant à financer des activités de sensibilisation, des travaux de recherches et des études, de services de consultant, d'aide à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation de programmes, d'activités de formation et d'effectifs. Une partie de cet appui peut être apporté aux organisations non gouvernementales identifiées lors de l'établissement des plans de travail et descriptifs de projet.

À titre complémentaire, l'appui apporté peut consister en un accès aux systèmes d'information mondiaux gérés par les organismes des Nations Unies, au réseau et aux systèmes d'information spécialisés des bureaux de pays, y compris aux listes de consultants et de prestataires de services en matière de développement. Les organismes des Nations Unies affectent du personnel et des consultants à l'élaboration et la mise en œuvre du programme, à l'assistance technique et aux activités de suivi et d'évaluation.

Sous réserve des conclusions des examens annuels et des progrès accomplis, les fonds versés par les organismes des Nations Unies le sont par année civile et conformément aux dispositions de l'UNSDCF. Ces budgets sont examinés et détaillés dans les plans de travail et les descriptifs de projet. D'un commun accord entre le Gouvernement et les entités du système des Nations Unies, les fonds que les donateurs de ces entités n'auront pas réservés à des fins particulières pourront être réaffectés à d'autres activités d'une utilité comparable.

Le Gouvernement appuie les activités menées par les organismes des Nations Unies afin de lever les fonds nécessaires pour répondre aux besoins du présent UNSDCF et coopère avec lesdits organismes, notamment en encourageant d'autres gouvernements à mettre à la disposition des organismes des Nations Unies les fonds nécessaires à la réalisation des composantes non financées du programme ; en soutenant les mesures prises par les organismes des Nations Unies pour lever des fonds au bénéfice du programme auprès d'autres sources, y compris le secteur privé, à la fois au niveau international et au niveau de Madagascar ; en autorisant les contributions des particuliers, des entreprises et des fondations malagasy ou œuvrant pour le pays, que les donateurs pourront déduire de leurs impôts dans toute la mesure autorisée par la législation applicable.

L'engagement du SNU à Madagascar pour un rôle accru des **plus vulnérables** et de la **société civile** dans le développement durable et pour la Décennie d'action est un des principes d'opérationnalisation de l'UNSDCF. Il s'articule sur trois niveaux complémentaires :

1. Renforcement de la société civile dans sa capacité à représenter les couches les plus vulnérables et marginalisées de la population et de réaliser le principe LNOB dans les stratégies et actions de développement.

2. Implication des personnes vulnérables et marginalisées et intégration du principe LNOB tout au long du processus de programmation, en particulier dans l'identification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des projets au niveau de l'UNSDCF et des programmes pays des agences du SNU.

3. Partenariats et actions de développement qui permettent d'inclure les groupes vulnérables et marginalisés dans toutes les décisions qui les concernent. La société civile sera, à la fois un relais pour atteindre les couches vulnérables de la population, les personnes risquant d'être laissées de côté et les zones rurales, et un partenaire d'exécution pour les actions décentralisées, pour des plaidoyers. Elle sera également soutenue pour être une force du développement durable. Le partenariat avec ces entités, ayant déjà été renforcé dès le processus d'élaboration de l'UNSDCF, continuera par le biais d'actions transversales et spécifiques par priorité stratégique (cf. Annexe 3).

Des dialogues avec les différentes plateformes du secteur privé, des groupes d'entreprises privées, membres de l'initiative « *United Nations Global Compact* » (UNGC) et des plateformes de la société civile ont été initiés pour une meilleure coordination de ce partenariat. Leur mise en œuvre dans les programmes et plans de travail des projets des agences des Nations Unies sera suivie et des communications y afférentes seront planifiées.

### 3.3.3 Engagement au niveau régional (PO 7)

Face à des défis et opportunités communs, la coopération régionale est une stratégie efficace pour accroître les capacités de chaque intervenant dans une logique gagnant-gagnant. En ce sens et compte tenu des multiples défis et opportunités que Madagascar a en commun avec les pays voisins, et considérant la présence et l'organisation régionale des Nations Unies, le SNU dans le cadre de l'UNSDCF va (cf. Annexe 3) :

1. Identifier et mettre en œuvre avec les Équipes-pays de la région des actions concrètes de coopération dans des domaines à fort impact. Ceci en concertation avec le gouvernement de Madagascar et, dans la mesure du possible, dans le cadre d'actions d'organismes internationaux et régionaux dont Madagascar est membre (en particulier, COI, SADC, COMESA, UA, IORA).

2. Organiser des échanges réguliers avec les Équipes-pays de la région pour



le partage de connaissances et le suivi des initiatives conjointes et dans le but de contribuer au dialogue Sud-Sud.

Des échanges avec les SNU de l'Océan Indien sont en cours, ainsi qu'avec les organisations régionales pour concrétiser ce principe dans le cadre de l'UNSDCF.

### 3.4 Financement de l'UNSDCF 2021-2023

Une stratégie conjointe de mobilisation de ressources et de partenariat, sous la responsabilité directe du Coordonnateur Résident, ainsi que des stratégies de mobilisation de ressources des différentes agences seront mises en place pour assurer la disponibilité des fonds nécessaires à la mise en œuvre de l'UNSDCF.

La mobilisation de ressources prendra en compte les principes de partenariat

stratégique établis. Les approches de mobilisation de ressources suivantes ont déjà émergé :

(i) L'approche de Zones de Convergences.

(ii) Le choix de niches à travers les priorités stratégiques, en identifiant des secteurs catalytiques et leviers ainsi que des initiatives spécifiques pilotes de bonnes pratiques du travail d'ensemble du SNU.

(iii) La coordination sera renforcée grâce aux systèmes de partage d'information relatifs aux mobilisations de ressources en cours et en pipeline de chaque agence.



(iv) Afin de réduire la compétition, des critères ont été établis pour faciliter les choix des domaines, des projets et des agences participantes lors des opportunités de mobilisation conjointe de ressources.

(v) Le SNU et ses différentes agences continueront également la mise en œuvre d'initiatives qui soutiennent le pays dans la mise en place et la mise en œuvre d'un cadre intégré de financement des ODD ainsi que dans l'opérationnalisation de mécanismes de financement innovant pour son développement durable.

### 3.5 Plans de travail conjoints

L'UNSDCF sera mis en œuvre à travers les plans de travail conjoints qui seront élaborés par les groupes de résultats. Les plans de travail conjoints définissent les produits, les activités, les responsabilités et redevabilités respectives, les ressources requises, disponibles et à mobiliser. Ils permettent au SNU d'améliorer la cohérence, d'exploiter les synergies, de coordonner les interventions pour éviter les doublons autour de la réalisation des Effets, et d'appuyer la transparence et la responsabilisation. Dans le cadre de l'élaboration de ces plans, les groupes de résultats devront s'assurer de l'application effective des principes d'opérationnalisation et des principes de programmation des Nations Unies.

### 3.6 Stratégie des activités opérationnelles (Business Operations Strategy - BOS)

L'évaluation de la stratégie des activités opérationnelles, mise en œuvre de 2017 à 2019, a mis en évidence des gains d'un montant de 2 162 774 USD. Le nouveau BOS 2.0 validé par l'équipe-pays, prévoit 35 opportunités de collaboration et une estimation de gains d'environ 7 162 000 USD pour 5 ans.

L'OMT et le Bureau du Coordonnateur Résident assurent le suivi de la réalisation de ces actions et services communs. Un plan de travail annuel de l'OMT, est élaboré à cet effet, et la situation de mise en œuvre est rapportée au niveau de l'Equipe-pays, après avoir été examinée au sein de l'OMT. Une évaluation indépendante permettant d'apprécier l'atteinte des indicateurs dans le cadre de résultats est prévue à la fin de la période de mise en œuvre.



**DÉCENNIE** >>>  
**D'ACTION**



## Plan de suivi et d'évaluation

Les partenaires de mise en œuvre conviennent de coopérer avec les agences des Nations Unies pour le suivi de toutes les activités financées à travers des fonds transférés par ces agences. Ils facilitent l'accès aux documents comptables ainsi qu'aux membres du personnel chargé de l'administration de ces fonds. À cet effet, les partenaires de mise en œuvre acceptent ce qui suit :

- i. L'examen périodique sur place et l'inspection par tirage au sort de leurs documents comptables par les agences des Nations Unies ou leurs représentants, selon le cas, et comme indiqué dans les clauses pertinentes des documents d'engagement/contrats signés avec lesdites agences ;
- ii. Le suivi des activités de programme conformément aux normes et aux directives des agences des Nations Unies en matière de visites et de suivi sur le terrain ;
- iii. La réalisation d'audits spéciaux ou programmés. Chaque agence des Nations Unies, en collaboration avec d'autres agences des Nations Unies (lorsque cela est souhaité et en concertation avec le gouvernement) établit un plan d'audit annuel, en donnant la priorité à l'audit des partenaires de mise en œuvre

qui reçoivent une aide financière importante et à celui des partenaires dont les capacités en matière de gestion financière ont besoin d'être renforcées.

### 4.1 Plan de suivi

Le mécanisme de suivi de l'UNSDCF sera principalement alimenté par le système statistique national et complété par les données produites par les agences des Nations Unies et d'autres partenaires. Toujours dans ce cadre de coopération, le SNU a prévu un renforcement de capacité du système statistique national (SSN) en vue de combler les lacunes sur le plan méthodologique, la production, la collecte et l'analyse de données, ainsi que la disponibilité des données à jour désagrégées principalement selon le sexe, l'âge, la zone de résidence, le groupe de population prioritaire et autre (Produit 1.2.1). Concernant les indicateurs non couverts par les sources de données disponibles, des collectes de données seront systématisées chaque année, en particulier dans les situations d'urgence.

Le dispositif permettra l'examen régulier des progrès accomplis au niveau des effets et des produits sur la base des indicateurs définis dans le cadre des résultats. Il permettra de suivre

l'évolution des hypothèses et risques, s'ils se matérialisent ou non, pour formuler en cas de variations importantes les recommandations appropriées, permettant de mettre en œuvre les mesures d'ajustement nécessaires aussi bien au niveau de la théorie du changement que des planifications conjointes afin d'optimiser les effets recherchés.

Les instruments de collecte de données et les sources qui devraient être utilisés pour mesurer les progrès au niveau des résultats comprendront (i) le CCA qui fera l'objet d'une mise à jour pendant la période 2021-2023<sup>13</sup>, (ii) les activités de production de données menées par le gouvernement (les enquêtes, les examens nationaux volontaires des ODD), (iii) les rapports nationaux aux mécanismes des droits de l'homme (organes de traités, examen périodique universel ou EPU<sup>14</sup>, mises à jour sur le suivi des recommandations des procédures spéciales qui ont visité le pays), (iv) les recommandations et observations finales des organes de traités des Nations Unies, (v) les rapports des groupes de travail sur l'EPU et les rapports des procédures spéciales des Nations Unies ainsi que (vii) les autres évaluations effectuées par les agences des Nations Unies et les partenaires.

Une **base de données et d'analyses du SNU**<sup>15</sup> sera mise en place au niveau du Bureau du Coordonnateur Résident du SNU. Il contiendra les données relatives aux ODD et les diverses analyses produites, mises à jour et communiquées par les agences des Nations Unies.

Différents outils tels que le plan intégré de suivi et d'évaluation, les plans de travail conjoints, les revues semestrielles et annuelles des résultats et les rapports annuels de résultats seront développés. Des missions et visites conjointes de suivi seront également organisées au niveau des zones d'intervention des projets et programmes. Le Groupe interagence de Gestion de l'Information, du Suivi et d'Évaluation (groupe GISE)<sup>16</sup> fournira un appui technique dans la conception et la mise en œuvre du plan intégré de Suivi et Évaluation, une assurance-qualité des données, et donnera des orientations techniques aux groupes de résultats et à l'Equipe-pays des Nations Unies sur les rapports de progrès basés sur des données factuelles.

La revue annuelle conjointe de l'UNSDCF se fera à travers la tenue de réunions statutaires du Comité de pilotage conjoint en vue d'examiner les progrès réalisés et

<sup>13</sup> Les résultats de l'enquête EDS en cours et des analyses planifiées en 2021 (Analyse LNOB, Analyse des conflits, Analyse prospective) permettront de déterminer la période idéale de la mise à jour du CCA.

<sup>14</sup> EPU consiste à passer en revue périodiquement les réalisations du pays dans le domaine des droits humains. Le Conseil des droits de l'homme (créé par la résolution 60/251 de l'AG des Nations Unies) est chargé de « procéder à un examen périodique universel, sur la foi d'informations objectives et fiables, de la manière dont chaque État s'acquitte de ses obligations et engagements en matière de droits de l'homme de façon à garantir l'universalité de son action et l'égalité de traitement de tous les États ».

<sup>15</sup> Traduction du terme en anglais « Repository for data and analysis ».

<sup>16</sup> Le groupe GISE est composé par les points focaux des agences des Nations Unies, spécialistes en gestion des données, du suivi et d'évaluation.

d'apporter les ajustements nécessaires à la mise en œuvre de l'UNSDCF.

**UN INFO** - une plateforme de planification, de suivi et de rapport en ligne qui numérise l'UNSDCF et ses plans de travail conjoints correspondants - sera l'une des plateformes utilisée pour suivre les progrès. Elle fournira un aperçu des progrès accomplis au niveau des pays et reflétera les efforts du SNU pour améliorer la transparence et la responsabilité, ainsi que pour mieux répondre aux besoins et aux priorités des États Membres de l'ONU. En outre, dans la mesure du possible, des outils digitaux seront mis en place pour un suivi en temps réel (*real-monitoring*) et pour capter les perceptions des bénéficiaires - la population des zones cibles, la société civile, le secteur privé, les jeunes, les femmes, les personnes vivant avec handicap - quant aux interventions du SNU sur le terrain.

#### 4.1.1 Risques et opportunités

Les principaux risques qui pourraient affecter les réalisations de l'UNSDCF et l'atteinte des ODD à Madagascar sont les suivants :

- ▶ L'instabilité socio-politique et le non-respect du cadre constitutionnel.
- ▶ Le fonctionnement non-optimal de l'administration publique dû à l'insuffisance des ressources humaines et financières.

▶ Une faible appropriation nationale des interventions.

▶ L'insécurité affectant les producteurs ruraux et/ou les intervenants.

▶ Les catastrophes naturelles, les calamités et les effets des aléas climatiques.

▶ L'insuffisance d'investissement dans les infrastructures nécessaires au développement économique (routes, électricité, eau et assainissement, etc.).

▶ La réduction des ressources des donateurs et une coordination insuffisante des partenaires au développement intervenant dans le pays.

▶ Une faible cohérence des politiques et actions au niveau régional et sous-régional (en particulier, Océan Indien) face à des défis communs, tels que les crises et chocs économiques, sociaux ou environnementaux.

Pour chacun des risques identifiés, des mesures de mitigation seront mises en place afin de garantir le succès de l'UNSDCF. Il s'agira de mener des actions de plaidoyer, de mobilisation des différentes parties prenantes, et de renforcement du dialogue sur les politiques avec le Gouvernement et les partenaires de mise en œuvre, quant à la mise en place de plans de contingence et de réduction des risques de catastrophes.

## 4.1.2 Examen de l'UNSDCF et présentation de rapports

Chaque année, les quatre groupes de résultats feront la revue des progrès vers l'accomplissement des effets et produits de l'UNSDCF, sur la base des plans de travail conjoints. Un **rapport annuel des Nations Unies sur les résultats** sera soumis au Comité de pilotage conjoint. Le rapport se concentrera sur les progrès accomplis dans la réalisation des effets et des produits de l'UNSDCF, grâce à la collecte et à l'analyse des données par le groupe GISE et les groupes de résultats. En outre, il examinera de nouvelles opportunités ou des changements dans le contexte externe qui pourraient nécessiter une expansion ou une révision des priorités et programmes du SNU. Il évaluera également la qualité globale de la mise en œuvre, la prestation opérationnelle, la performance de la mobilisation des ressources et les partenariats qui sont essentiels à la mise en œuvre de l'UNSDCF.

**La revue annuelle** sera organisée par le Comité de pilotage conjoint où le SNU présentera le rapport sur les résultats du pays au gouvernement et aux autres parties prenantes. Au cours de la revue annuelle, les co-présidents du Comité de pilotage conjoint (Ministre en charge de l'Économie et Coordonnateur Résident du SNU) détermineront si des révisions formelles de l'UNSDCF sont nécessaires

et recommanderont les modifications à apporter. Le CCA sera mis à jour chaque année pour alimenter la revue annuelle. À cette fin, le référentiel de données et d'analyses du SNU créé fournira des données et des sources pour des produits analytiques plus fréquents. Il combinera diverses ressources des Nations Unies qui seront régulièrement mises à jour et disponibles en ligne. Le référentiel sera également utilisé pour actualiser le CCA chaque année.

Ces rapports pourront enrichir les rapports sectoriels thématiques établis par le Gouvernement et les examens nationaux volontaires.

## 4.2 Plan d'évaluation

Le mécanisme d'évaluation de l'UNSDCF prévoit une évaluation finale qui sera réalisée de façon indépendante en 2023, par une équipe d'experts. Cette évaluation prendra en compte les normes et règles d'évaluation<sup>17</sup> établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG<sup>18</sup>), notamment sur les procédures pour les évaluations menées dans le système des Nations Unies et dans le contexte de l'Agenda 2030.

L'évaluation de l'UNSDCF visera à apprécier si les résultats escomptés ont été atteints, si d'autres résultats (non voulus) ont été observés et si une contribution utile,

<sup>17</sup> Document téléchargeable sur le lien suivant : <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

<sup>18</sup> L'UNEG est un réseau professionnel réunissant les entités chargées de l'évaluation dans le système des Nations Unies, y compris les organismes spécialisés, les fonds, les programmes ainsi que des organisations affiliées



cohérente et durable a été apportée à moindre coût aux réalisations collectives du SNU et aux activités nationales de développement entreprises aux fins de la réalisation de l'Agenda 2030. Elle doit permettre au SNU de déterminer si elle s'est conformée aux principes directeurs de l'UNSDCF, aussi bien au niveau des activités que des résultats. En recensant les synergies, les lacunes, les chevauchements d'activités et les occasions manquées, elle fournit la base d'une réflexion critique, l'objectif étant d'améliorer en permanence la performance et les résultats. Elle contribue également à assurer la bonne mise en œuvre des garanties sociales et environnementales. Enfin, elle permet de façonner la vision de l'avenir qui devra servir d'assise au prochain Plan-cadre de coopération, ainsi que la théorie du changement et les priorités stratégiques qui seront définies à cette occasion.

Les **évaluations de programmes-pays** des différentes agences et éventuellement les évaluations des programmes conjoints, devront se faire en amont de sorte que leurs constats et conclusions contribuent à l'évaluation de l'UNSDCF. Toutes les parties prenantes de l'UNSDCF, notamment le Gouvernement, le SNU, la société civile, le secteur privé et les PTFs seront impliqués dans le processus d'évaluation, à travers la participation, la planification, la collecte d'informations, l'assurance qualité, la validation du rapport et l'utilisation des produits de l'évaluation.

À la suite de l'évaluation finale de l'UNSDCF, le SNU publiera une réponse de l'administration<sup>19</sup> et un plan d'action, qui constituent les principaux outils de responsabilisation. Il leur incombe de rendre publique l'évaluation finale dans le cadre d'une stratégie globale de communication et de diffusion de l'information.

<sup>19</sup> Traduction du terme en anglaise *Management response*.



# Références

Banque Mondiale. *Global Economic Prospect*. Janvier 2021.

Nations Unies Madagascar. CCA. *Analyse Commune de Pays*. Juillet 2020.

Gouvernement de Madagascar. *Rapport de l'Examen National Volontaire 2021 à Madagascar*. Juin 2021.

Nations Unies Madagascar. *Réponse socio-économique immédiate au Covid-19 à Madagascar*. Juillet 2020 – Décembre 2020. 2020.

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. : *The Sustainable Development Goals and Covid-19. Sustainable Development Report 2020*. Cambridge University Press. 2020.

UNICEF. *Les privations multiples des enfants à Madagascar. Analyse des privations multiples des enfants*. 2020.

PNUD. *Note sur l'impact du Covid-19 sur l'économie de Madagascar. Scénarios et recommandations*. Avril 2020.

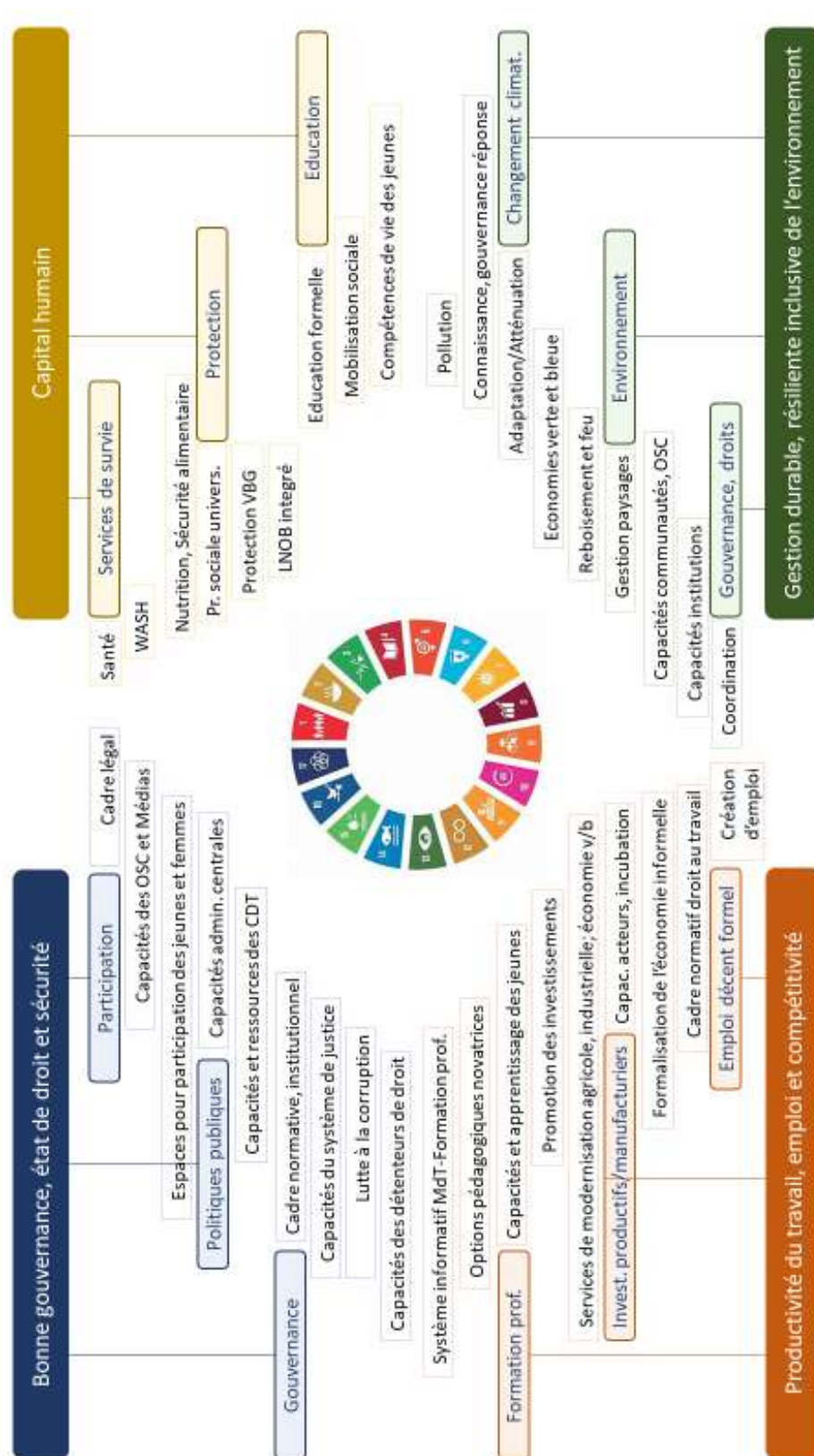
UNSDCG. *Management and accountability framework of the UN development and Resident Coordinator system*. 2019.





# Annexes

## A1. Matrices des indicateurs de l'UNSDCF 2021-2023



Note : PS, effets et produits sont formulés de façon abrégée pour faciliter la lecture.

## PRIORITE STRATEGIQUE 1 : Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Effet 1.1 : D'ici 2030, les institutions nationales sont efficaces, responsables et agissent dans un cadre constitutionnel et légal, dans l'observation de l'état de droit et le respect des droits de l'homme, l'égalité de genre, la durabilité environnementale afin d'assurer une assise de légitimité politique.</b>			
<b>Indicateur 1.1.1</b> : Pourcentage de la population de la zone d'intervention exprimant sa confiance dans le système judiciaire	À déterminer (2021)	Valeur de référence + 10 points de pourcentage (pp.)	Enquête - Ministère de la Justice (MINJUS)
<b>Indicateur 1.1.2</b> : Indice de Perception de la Corruption	25/100 (2020)	26/100	Transparency International
<b>Indicateur 1.1.3</b> : Taux de participation à l'élection présidentielle	1 <sup>er</sup> tour : 54,23% 2 <sup>ème</sup> tour : 48,09% (2018)	1 <sup>er</sup> tour : 60% 2 <sup>ème</sup> tour : 60%	Rapport CENI
<b>Indicateur 1.1.4</b> : % des recommandations de l'Examen Périodique Universel (EPU) de 2019 acceptées ayant été mises en œuvre	0 (2020)	60%	Rapport MINJUS- Comité interministériel chargé de la rédaction des rapports sur les Droits de l'Homme
<b>Indicateur 1.1.5</b> Nombre des politiques, stratégies et dispositions normatives mises à jour/formulées pour assurer le respect des droits des femmes et des filles et promouvoir l'autonomisation des femmes et la lutte aux violences basées sur le genre	1 (loi 2019-008 sur les VBG)	5 <sup>20</sup>	MPPSPF/AN/SNU
<b>Produit 1.1.1 : Les acteurs clés du système démocratique mettent en place de manière concertée un cadre normatif et institutionnel conforme aux standards internationaux et disposent de compétences et d'outils pour promouvoir un système politique inclusif, transparent, redevable et stable.</b>			
<b>Indicateur 1.1.1.1</b> : Nombre de cadres normatif, institutionnel, politique du système électoral mis à jour/améliorés conformément aux standards internationaux	0 (2021)	À déterminer	MINJUS/AN/SNU
<b>Indicateur 1.1.1.2</b> : Nombre d'institutions de contrôle démocratique outillées et dotées de compétences pour exercer leurs mandats et fonctions (contrôle des actions gouvernementales, évaluation des politiques publiques, etc..)	0 (2020)	5 (Assemblée nationale, Sénat, CNIDH, HCDEED, MEDIATURE)	Rapports produits par le l'AN/le Sénat/la CNIDH/ le HCDEED/ la Médiation/ le SNU
<b>Indicateur 1.1.1.3</b> : Nombre et proportion de la population (y compris les femmes et les jeunes de 18 ans et plus) dans le registre des électeurs	10 299 583 dont 46% de femmes et 42% de jeunes (2019)	11 000 000 dont 48% de femmes et 45% de jeunes	Rapport CENI

<sup>20</sup> 1 décret d'application de la loi VBG, 1 politique nationale pour l'égalité femme-homme, 1 loi sur l'égalité femme-homme, 1 stratégie nationale VBG, 1 ratification du protocole de Maputo.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Produit 1.1.2 : Les acteurs du système judiciaire et sécuritaire sont outillés pour promouvoir une justice indépendante, impartiale, intégrée et accessible à la population, instaurer un cadre favorable pour l'égalité de genre et la lutte contre toutes les formes de violences et discriminations et protéger les droits fondamentaux des citoyens et citoyennes, y compris ceux des groupes vulnérables.</b>			
<b>Indicateur 1.1.2.1</b> : Nombre de nouveaux acteurs du système judiciaire (magistrats et auxiliaires de justice) et des Forces de sécurité disposant de compétences techniques et opérationnelles adéquates pour une prestation de services de qualité aux populations	3 <sup>21</sup> (2020)	11 <sup>22</sup>	MINJUS/MINSP/SNU
<b>Indicateur 1.1.2.2</b> : Nombre de nouveaux acteurs du système judiciaire (magistrats et auxiliaires de justice) et des FDS disposant de compétences techniques et opérationnelles adéquates pour promouvoir l'égalité de genre et les VBG	35 (2020)	70	MINJUS/MINSP/ MPPSPF /SNU
<b>Indicateur 1.1.2.3</b> : Nombre de nouveaux acteurs du système judiciaire et des FDS disposant de compétences techniques et opérationnelles adéquates pour promouvoir les droits fondamentaux et lutter contre toutes formes de discrimination	0 (2020)	680 <sup>23</sup>	MINJUS/MINSP/ MPPSPF /SNU
<b>Indicateur 1.1.2.4</b> : Nombre additionnel de personnes ayant accès à la justice à travers un mécanisme formel et informel de règlement des conflits	Système de justice formelle : 0  Système de justice informelle : 0 (2021)	Système de justice formelle : 40,000 (55% femmes ; 20% PVAH) ;  Système de justice informelle : 10,000 (55% femmes ; 20% PVAH)	Statistiques annuelles du Ministère de la Justice
<b>Produit 1.1.3 : Les institutions et les acteurs des organes de contrôle à tous les niveaux disposent de capacités renforcées pour leur permettre d'exécuter leurs mandats dans la prévention, l'éducation, la poursuite et l'application de sanctions pour mieux maîtriser la corruption, le blanchiment de capitaux et les flux illicites, des biens, des capitaux et la gouvernance des migrations internationales et internes.</b>			
<b>Indicateur 1.1.3.1</b> : Disponibilité d'une Stratégie nationale de lutte contre le blanchiment de capitaux	0 (2020)	1	MINJUS/MINSP/SNU
<b>Indicateur 1.1.3.2</b> : Politique nationale de la migration disponible et opérationnelle	0 (2020)	1	MINJUS/MID/SNU

<sup>21</sup> 3 acteurs du système judiciaire.

<sup>22</sup> 6 Comités de paix renforcés (UNESCO).

<sup>23</sup> 680 acteurs du système judiciaire et des FDS, dont 150 magistrats, 150 avocats, 100 agents de l'administration pénitentiaire, et 280 éléments des FDS (OHCHR).

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 1.1.3.3</b> : Nombre d'institutions de contrôle en mesures d'exercer leurs fonctions (corruption, blanchiment des capitaux, ...)	5 <sup>24</sup>	10 <sup>25</sup>	MINJUS/MINSP/SNU
<b>Indicateur 1.1.3.4</b> : Dossiers de délits dénoncés (corruption, trafics illicites) par rapport au nombre total de dossiers de délits jugés par les institutions de contrôle (en %)	Corruption : 50% Trafics illicites : À déterminer (2020)	Corruption : 75% Trafics illicites : À déterminer	MINJUS/PAC/SNU
<b>Produit 1.1.4 : Les populations notamment les groupes marginalisés connaissent leurs droits fondamentaux et sont aptes à les réclamer pour réduire toutes les formes d'exclusion et de discrimination.</b>			
<b>Indicateur 1.1.4.1</b> : Nombre d'institutions nationales de protection et de promotion des droits humains capables d'accompagner les populations dans la connaissance et la défense de leurs droits.	1 (2020)	3 <sup>26</sup>	Rapports produits par la CNIDH, le HCDEED, la Médiature, et le SNU
<b>Indicateur 1.1.4.2</b> : Nombre de nouvelles personnes connaissant leurs droits fondamentaux et les dispositifs de recours à leur disposition pour les faire respecter	0	3 000	Rapports produits par la CNIDH, le HCDEED, la Médiature, les cliniques juridiques, et le SNU
<b>Indicateur 1.1.4.3</b> : Proportion des plaintes traitées par rapport aux plaintes reçues au niveau des Institutions de protection des Droits de l'Homme	0% (2020)	65 %	Rapports produits par la CNIDH, le HCDEED, la Médiature, les cliniques juridiques, et le SNU
<b>Effet 1.2 : D'ici 2030, les administrations centrales et décentralisées mettent en œuvre de manière inclusive et conformément à leurs compétences respectives, des politiques publiques efficaces et efficientes intégrant les besoins fondamentaux de la population et les besoins prioritaires des territoires en vue de l'atteinte des ODD.</b>			
<b>Indicateur 1.2.1</b> : % des transferts de fonds aux CTD (régions et communes)	3% (2012)	10%	MID/MEF
<b>Indicateur 1.2.2</b> : Indice de gouvernance locale dans les zones d'intervention (taux : 0 à 10 points)	À déterminer	Valeur de référence + 2 pp.	MID/MINSAN/
<b>Produit 1.2.1 : Les administrations centrales disposent de compétences, de données fiables et désagrégées, et d'outils, y compris digitaux (e-gouvernance), pour mettre en œuvre, suivre et évaluer de manière effective les politiques publiques intégrant les besoins fondamentaux de la population et l'autonomie, la responsabilisation et les priorités des territoires en vue de l'atteinte des ODD.</b>			

<sup>24</sup> Corruption : 4 institutions (CSI, BIANCO, PAC, SAMIFIN) et 1 OSC (TI) ; Blanchiment de Capitaux : 0.

<sup>25</sup> Corruption : 5 institutions (ministères sectoriels) et 5 OSC ; Blanchiment de Capitaux : 0.

<sup>26</sup> HCDEED et Médiature vont s'ajouter à CNIDH.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 1.2.1.1</b> : Nombre de textes d'orientation intégrant les besoins Fondamentaux de la population et l'autonomie, la responsabilisation et les priorités des territoires en vue de l'atteinte des ODD	0 (2020)	2 (Lettre de politique & Programme national de Décentralisation)	MID/AN/SNU
<b>Indicateur 1.2.1.2</b> : Nombre de politiques publiques intégrant les besoins fondamentaux de la population sans discrimination de genre, d'ethnie, ou de provenance, et l'autonomie, la responsabilisation et les priorités des territoires en vue de l'atteinte des ODD	0 (2020)	4 <sup>27</sup>	MID/AN/SNU
<b>Indicateur 1.2.1.3</b> : Nombre de nouvelles institutions centrales disposant d'outils (y compris digitaux) et de compétences pour mettre en œuvre et assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques publiques	0 (2020)	5 <sup>28</sup>	MID/SNU
<b>Indicateur 1.2.1.4</b> : Nombre des ministères nouvellement appuyés pour des systèmes statistiques opérationnels	0 (2020)	À déterminer	SNU
<b>Indicateur 1.2.1.5</b> : Proportion d'indicateurs des cibles ODDs priorisés renseignés	72% (2020)	85%	Rapport baseline, ENV, autres
<b>Produit 1.2.2: Les collectivités territoriales décentralisées disposent des capacités techniques et mobilisent les ressources financières pour assurer de manière inclusive et durable des ODD et assurer les développements équilibrés des leurs territoires.</b>			
<b>Indicateur 1.2.2.1</b> : Nombre de CTD disposant de ressources adéquates (transferts et ressources propres) pour mettre en œuvre leur plan de développement	0 (2020)	4 (Régions)	MID/MEF/SNU
<b>Indicateur 1.2.2.2</b> : Nombre de CTD disposant d'un mécanisme de coordination et de partenariat pour une gouvernance territoriale multi-acteurs opérationnel	0 (2020)	12 (Régions)	MID/SNU

<sup>27</sup> Y compris (1) Plan stratégique national 2023-2027 sur le VIH/SIDA (ONUSIDA).

<sup>28</sup> Direction générale de la décentralisation ; Institut national de la décentralisation et du développement local ; Fonds de développement local ; Coordination générale des projets et des partenariats ; Commission parlementaire d'évaluation des politiques publiques.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 1.2.2.3</b> : Nombre additionnel de personnes des zones cibles ayant un accès accru aux services publics de base (certificat foncier, statut de fonctionnaire, état civil) désagrégé par sexe:	Grand Sud : Certificat Foncier : 0	Grand Sud : Certificat Foncier : 3 500 (40% de femmes)	Rapport SNU
	Statut des Agents de l'Etat : 0	Statut des Agents de l'Etat : 22,000 (30% de femmes)	
	État Civil :	État Civil :	
	a) Acte de Naissance : 0	a) Acte de Naissance : 25 inscriptions/1 000 habitants/an.	
	b) CIN : 0 (2021)	b) CIN : 400 000 (60% femmes)	
<b>Effet 1.3 : D'ici 2030, la société civile, les médias, les jeunes et les femmes participent de manière quantitative, qualitative, effective et responsable à la gestion des affaires publiques et à la réalisation des ODD à tous les niveaux.</b>			
<b>Indicateur 1.3.1</b> : Pourcentage des femmes qui participent à la prise de décisions aux postes électifs (maires) et nominatifs (Gouverneur, Chef districts, Préfet) par rapport au nombre total de postes	À déterminer	Valeur de référence + 5 pp.	MID
<b>Indicateur 1.3.2</b> : Nombre d'OSC et media impliqués dans la gestion des affaires publiques et la réalisation des ODD à tous les niveaux	3 <sup>29</sup>	11 <sup>30</sup>	MJS/MCC
<b>Indicateur 1.3.3 (ODD 16.7.2)</b> : Proportion de la population (désagrégation par sexe, âge, type de handicap et groupe de la population) qui estime que la prise de décisions est réactive et inclusive	À déterminer	Valeur de référence + 20 pp.	MPPSPF
<b>Produit 1.3.1 : Les Organisations de la Société civile et les médias disposent d'un cadre légal et organisationnel renforcé, facilitant leurs interventions dans l'éducation et la mobilisation citoyennes, dans le plaidoyer, l'interpellation et le suivi des politiques publiques et la réalisation des ODD.</b>			
<b>Indicateur 1.3.1.1</b> : Nombre de cadres légaux et organisationnels relatifs au rôle des OSC et média élaborés ou mis à jour	1 <sup>31</sup>	2 <sup>32</sup>	MCC / MINJUS / SNU

<sup>29</sup> UNFPA : 2 ; UNESCO : 1 Magazine Trandraka subventionné.

<sup>30</sup> UNFPA : 4 ; UNESCO : 3 Maisons de presse/salle de presse opérationnelles, 1 Magazine Trandraka pérennisé, 3 OSC appuyées dans la prévention et la lutte contre la corruption.

<sup>31</sup> Code de communication (UNESCO).

<sup>32</sup> Loi Accès universel à l'information (UNESCO).



Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 1.3.1.2</b> : Nombre de cadres légaux et organisationnels relatifs au rôle des OSC accompagnés de dispositifs adéquats pour leur mise en application	0	1 <sup>33</sup>	MCC
<b>Produit 1.3.2</b> : Les Organisations de la Société civile et les médias sont dotés des capacités techniques et organisationnelles pour leur permettre de jouer pleinement leurs rôles dans l'éducation et la mobilisation citoyennes, le plaidoyer et le suivi des politiques publiques et la réalisation des ODD.			
<b>Indicateur 1.3.2.1</b> : Nombre d'OSC formées et capables de mener des actions pertinentes et efficaces <sup>34</sup> dans les domaines de l'éducation et la mobilisation citoyennes, le plaidoyer et le suivi des politiques publiques et la réalisation des ODD	2	4	SNU
<b>Indicateur 1.3.2.2</b> : Nombre d'émissions, d'articles et de presse-club <sup>35</sup>	10 émissions <sup>36</sup> 40 articles 0 presse-club (2020)	38 émissions <sup>37</sup> Au moins 150 articles Au moins 15 presse -club	UNESCO/CINU/ UNFPA/UNDP OMS/
<b>Indicateur 1.3.2.3</b> : Nombre de journalistes nouvellement formés	0 (2020)	600	
<b>Produit 1.3.3</b> : Les cadres de concertation, les espaces civiques et de dialogue territorial pour une participation active et responsable des jeunes et des femmes sont renforcés et opérationnels à tous les niveaux.			
<b>Indicateur 1.3.3.1</b> : Nombre de régions disposant d'un cadre de concertation et de dialogue opérationnel	0	20	MID, MJS, SNU
<b>Indicateur 1.3.3.2</b> : Nombre de structures locales de concertation intégrant les jeunes (SLC)	2	6 <sup>38</sup>	MJS, MID
<b>Indicateur 1.3.3.3</b> : Nombre de mesures/initiatives issues de la politique nationale d'engagement de la diaspora, intégrant les jeunes et les femmes mises en œuvre	0	3	MAE

<sup>33</sup> Loi sur la protection des défenseurs des droits de l'homme.

<sup>34</sup> Pertinentes : par rapport à des enjeux de société et en rapport avec les ODD ; efficaces : qui produit les résultats escomptés.

<sup>35</sup> Le presse club reprend l'idée du presse-café. Il s'agit d'une rencontre thématique entre un ou plusieurs techniciens et des représentants des médias.

<sup>36</sup> 10 émissions radio et télé sur les droits de l'homme et la paix produites par les jeunes intervenant au sein des observatoires décentralisés et des comités de paix (UNESCO).

<sup>37</sup> 30 émissions radio et télé sur les droits de l'homme et la paix produites par les jeunes intervenant au sein des observatoires décentralisés et des comités de paix (UNESCO) ;

<sup>38</sup> 5 émissions produites par des femmes journalistes portant sur le suivi de l'effectivité des institutions de contrôle (UNESCO) ; 3 grands débats produits TV ou Radio.

<sup>39</sup> Comités de paix renforcés (UNESCO).



## PRIORITE STRATEGIQUE 2 : Assurer le développement du capital humain

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Effet 2.1 : Les institutions nationales et entités locales permettent à la population notamment aux plus vulnérables d'exercer leurs droits en matière de santé, de nutrition, d'accès à l'eau et assainissement pour la capture du dividende démographique et des ODD.</b>			
<b>Indicateur 2.1.1</b> : Prévalence du retard de croissance (ODD 2.2.1)	42% (2018)	41%	EDS 2021, MICS 2023
<b>Indicateur 2.1.2</b> : Proportion d'accouchements dans un centre de santé	National : 39%	National : 55%	EDS 2021, MICS 2023
<b>Indicateur 2.1.3</b> : Proportion de femmes en âge de procréer (15 à 49 ans) qui utilisent des méthodes modernes de planification familiale (ODD 3.7.1)	Régions d'intervention (agrégées) : À déterminer 40,5%	Régions d'intervention (agrégées) : À déterminer 50%	MICS 2023
<b>Indicateur 2.1.4</b> : Proportion de la population utilisant des services d'assainissement gérés en toute sécurité (ODD 6.1.2)	18%	20%	MICS 2023
<b>Produit 2.1.1 : Le système de santé, impliquant les institutions nationales et entités locales, est renforcé afin d'assurer l'accès des populations les plus vulnérables aux services de santé essentiels de qualité et résilients, y compris les services de santé reproductive (en particulier la planification familiale) visant la couverture sanitaire universelle.</b>			
<b>Indicateur 2.1.1.1</b> : Nombre de districts CSU bénéficiant de formations sur l'humanisation des soins	0	4	Rapport du Ministère de la santé (CACSU)
<b>Indicateur 2.1.1.2</b> : Nombre de formations sanitaires offrant les soins obstétricaux et néonataux d'urgence de base	Régions d'intervention (agrégées) : 14 Analamanga : 9 Androy : 0 Atsimo Andrefana : 3 Vatovavy Fitovinany : 2	Régions d'intervention (agrégées) : 42 Analamanga : 17 Androy : 5 Atsimo Andrefana : 11 Vatovavy Fitovinany : 9	Monitoring SONU
<b>Indicateur 2.1.1.3</b> : Nombre de cas de Fistules Obstétricales réparés	0	3 000	Rapports du SNU / DSFa
<b>Indicateur 2.1.1.4</b> : Taux de couverture vaccinale antirougeoleuse chez les enfants de moins d'un an	93,4% (2019)	95%	Rapport DPEV / GESIS

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 2.1.1.5</b> : Proportion des formations sanitaires de base au niveau national offrant au moins 5 méthodes contraceptives modernes	91,9% (2019)	95,0%	Enquête annuelle sur la sécurisation des produits de santé de la reproduction
<b>Indicateur 2.1.1.6</b> : Nombre de personnes vivant avec VIH (adultes et enfants) sous ARV	File active : 6 741 Sous ARV : 5 885 (2020)	Sous ARV : 10 594 (2022)	Rapport national de suivi ou GAM report
<b>Indicateur 2.1.1.7</b> : Nombre d'initiatives de renforcement du système de santé intégrant les maladies non transmissibles	1	2	Rapport du MSANP
<b>Indicateur 2.1.1.8</b> : Nombre de campagnes de Distribution de Masse de Médicaments (DMM) contre les Maladies Tropicales Négligées (MTN) mises en œuvre	0	4	Rapport du MSANP
<b>Produit 2.1.2 : Les capacités aux niveaux national et local sont renforcées pour améliorer les politiques et programmes soutenables pour un accès équitable et durable des populations à des services WASH (Eau, Assainissement, Hygiène) résilients et réactifs, adaptés aux changements climatiques et environnementaux.</b>			
<b>Indicateur 2.1.2.1</b> : Nombre personnes, désagrégé par sexe et tranche d'âge, qui obtiennent un accès à l'eau potable dans leur communauté par année	0	360 000	Rapports MEAH et base de données nationale Secteur WASH (SESAM)
<b>Indicateur 2.1.2.2</b> : Nombre d'écoles et de centres de santé qui obtiennent un accès de base des services WASH	0	421	Rapports MEAH et SESAM Base de données MSANP/SSEnv
<b>Indicateur 2.1.2.3</b> : Nombre de personnes, désagrégé par sexe et tranche d'âge, vivant dans des nouvelles communautés CC dans les Régions d'intervention <sup>39</sup>	0	360 000	Rapports d'évaluation MEAH
<b>Produit 2.1.3 : La coordination et l'intégration des systèmes clés (santé, WASH, alimentation et protection sociale) sont renforcées par une approche multisectorielle permettant l'amélioration de la nutrition des populations, principalement des femmes enceintes et allaitantes et des enfants.</b>			
<b>Indicateur 2.1.3.1</b> : Le Plan National d'Action pour la Nutrition est révisé, et son plan de mise en œuvre est documenté	0	1	Rapport d'activité de l'ONN

<sup>39</sup> Amor, Analamanga, Analanjirofo, Androy, Anosy, Atsimo Andrefana, Atsimo Atsinanana.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 2.1.3.2</b> : Nombre de sites communautaires de nutrition qui offrent les services de counselling sur l'alimentation de la femme, des enfants et des adolescents selon les protocoles nationaux dans les régions d'intervention dans les régions cibles	Régions d'intervention <sup>40</sup> : 3 650	Régions d'intervention : 4 550	Données administratives (ONN)
<b>Indicateur 2.1.3.3</b> : Nombre d'enfants malnutris aigus âgés de 6-59 mois admis pour traitement dans un centre de santé ou un site communautaire (désagré par type de malnutrition aiguë) dans les districts cibles	Malnutrition aiguë sévère : 46 750 <sup>41</sup> Malnutrition aiguë modérée : 70 490 <sup>42</sup>	Malnutrition aiguë sévère : 110 000 Malnutrition aiguë modérée : 244 000	
<b>Indicateur 2.1.3.4</b> : Nombre d'élèves scolarisés, désagré par sexe, ayant reçu le service de nutrition scolaire avec les paquets essentiels dans les régions d'intervention	0	254 000	Rapport MEN/PAM
<b>Effet 2.2 : Les institutions nationales et entités locales mettent en œuvre un système national de protection sociale plus intégrée et inclusive, permettent aux personnes vulnérables et marginalisées et aux victimes de catastrophes, de violence ou d'abus et exploitations de jouir pleinement de leurs droits.</b>			
<b>Indicateur 2.2.1 (ODD 5.2.1)</b> : Pourcentage des femmes et des filles qui ont subi un acte de violence (ventilation par âge)	28,0% (MICS 2018)	26,0 %	MICS 2023
	Analamanga : 38,4% Androy : 21,9% Atsimo Andrefana : 13,2% Vatovavy-Fitovinany : 22,4%	Analamanga : 37,0% Androy : 21,0% Atsimo Andrefana : 12,0% Vatovavy-Fitovinany : 21,0%	

<sup>40</sup> Analarjrofo, Anosy, Atsimo Andrefana, Androy.

<sup>41</sup> Dans 10 districts.

<sup>42</sup> 4 districts : Ampanihy – Bekily – Ambovombe – Amboasary.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 2.2.2 (ODD 5.3.1) :</b> Pourcentage des femmes âgées de 20-24 ans qui étaient mariées ou en couple avant l'âge de 18 ans	40,3% (2018)	38,0 %	MICS 2023
	Analamanga : 21,3% Androy : 50,8% Atsimo Andrefana : 65,6% Vatovavy-Fitovinany : 47,3%	Analamanga : 19,0% Androy : 48,0% Atsimo Andrefana : 63,0% Vatovavy-Fitovinany : 45,0%	
<b>Indicateur 2.2.3 :</b> Nombre des enfants, désagrégé par sexe, qui bénéficient d'un programme national de transfert monétaire	470 000 (2020)	1 500 000	Rapport FID
<b>Produit 2.2.1 : Les institutions nationales et entités locales sont renforcées pour mettre en place un système de protection sociale intégrée, inclusive, multisectorielle et réactive aux chocs, remédiant aux multiples vulnérabilités auxquelles fait face la population.</b>			
<b>Indicateur 2.2.1.1 :</b> % des enfants, désagrégé par sexe, couverts par un programme de transfert monétaire fourni par le SNU	<3% des enfants	10% des enfants	Rapport MPPSPF / MID
<b>Indicateur 2.2.1.2 :</b> Plan d'action pour renforcer la DG Protection Sociale est mise en place	0	1 <sup>43</sup>	Rapports MPPSPF
<b>Indicateur 2.2.1.3 :</b> Une stratégie nationale de sécurité sociale des travailleurs indépendants est développée	0	1	Rapports CNaPS
<b>Produit 2.2.2 : Les institutions nationales et entités locales sont renforcées pour réduire les inégalités, incluant celles de genre, promouvoir l'autonomisation des femmes et des filles, et assurer un système multisectoriel pour la prévention et la réponse à toute forme d'abus, exploitation et violence basées sur le genre, y compris en situation humanitaire.</b>			
<b>Indicateur 2.2.2.1 :</b> Nombre de victimes de VBG, désagrégé par sexe et tranche d'âge, ayant bénéficié de services essentiels de prise en charge	Régions d'intervention (agrégées) : 4 353  Analamanga : 2 359 Androy : 646 Atsimo Andrefana : 1 186 Vatovavy Fitovinany : 162	Régions d'intervention (agrégées) : 7 077  Analamanga : 3 855 Androy : 1 055 Atsimo Andrefana : 1 937 Vatovavy Fitovinany : 230	Rapports MPPSPF

<sup>43</sup> 3 recommandations clé sont implémentées (à définir dans le PTA).

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 2.2.2.2</b> : Nombre de régions dans lesquelles la stratégie nationale permettant d'engager les hommes et les garçons pour faire avancer l'égalité de genre est mise en œuvre <sup>44</sup>	0	3	Rapports MPPSPF
<b>Indicateur 2.2.2.3</b> : Le plan d'action national contre la violence faite aux enfants est opérationnel	0 <sup>45</sup>	1 <sup>46</sup>	Rapports Comité National pour la Protection des Enfants (CNPE)
<b>Indicateur 2.2.2.4</b> : Nombre de victimes de traite de personnes et/ou de travail des enfants identifiées et ayant bénéficié de services essentiels de prise en charge	150 (2020)	450	MPPSPF et BNLTEH
<b>Produit 2.3 : Des réseaux et services, efficaces et coordonnés, impliquant la société civile et les communautés, sont appuyés pour assurer la prévention, le référencement, la prise en charge et la réinsertion sociale des plus vulnérables, ne laissant personne de côté.</b>			
<b>Indicateur 2.2.3.1</b> : Nombre d'initiatives ciblant les personnes les plus marginalisées mis en place	Réseaux et services <sup>47</sup> : 9 Base de données : 0	Réseaux et services : 12 Base de données : 1	Rapports MPPSPF
<b>Indicateur 2.2.3.2</b> : Existence au niveau national d'une cartographie permettant d'identifier les personnes les plus vulnérables et marginalisées	0 (2020)	1	Rapports GISE, SNU
<b>Indicateur 2.2.3.3</b> : Existence de mécanisme opérationnel de plaintes au niveau communautaire, y compris pour les signalements d'exploitation et abus sexuel (EAS).	0	1 <sup>48</sup>	Rapports SNU
<b>Effet 2.3 : Les institutions nationales et entités locales mettent en œuvre des programmes d'éducation de qualité, équitables, inclusifs accessibles à tout âge, accroissant les compétences de la population.</b>			
<b>Indicateur 2.3.1</b> : Taux d'accès au préscolaire, désagrégé par sexe	34%	37%	MEN Annuaire Statistique Education
<b>Indicateur 2.3.2</b> : Taux de survie au niveau dans le Primaire et le Secondaire, désagrégé par sexe	28% primaire 58% secondaire	30% primaire 62% secondaire	MEN Annuaire Statistique Education
<b>Produit 2.3.1 : Les institutions nationales et entités locales sont renforcées pour améliorer la gouvernance et augmenter la disponibilité des services éducatifs, inclusifs et équitables pour des apprentissages de qualité de la maternelle au premier cycle du secondaire.</b>			

<sup>44</sup> Parmi les Régions ciblées : Analamanga, Androy, Atsimo Andrefana, Vatovavy Fitovinany.

<sup>45</sup> La stratégie nationale sur la violence faite aux enfants est finalisée.

<sup>46</sup> Un Plan d'Action national est développé, budgétisé, mis en œuvre.

<sup>47</sup> Prennent en compte les services pour les personnes en situation de handicap, les centres intégrés de prise en charge VBG.

<sup>48</sup> 2021 : SOP adopte par l'UNCT ; 2022 : rapport annuel sur les cas SEA publié ; 2023 : rapport annuel sur les cas SEA publié.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 2.3.1.1</b> : Nombre de nouvelles infrastructures scolaires réalisées, équipées et réceptionnées dans les régions cibles	0	70	Rapports du SNU
<b>Indicateur 2.3.1.2</b> : Nombre d'enfants déscolarisés bénéficiant de dispositifs et mesures de réinsertion scolaire dans les régions cibles (désagrégé par sexe)	0	10 000	Rapports du SNU / CRAN
<b>Indicateur 2.3.1.3</b> : Nombre d'établissements scolaires des régions cibles bénéficiant de nouveaux supports d'enseignement et d'apprentissage	0	4 000	À compléter
<b>Produit 2.3.2 : Les institutions nationales et entités locales ainsi que les familles disposent d'outils d'orientations et d'informations adéquats pour améliorer les connaissances et pratiques individuelles, communautaires et sociétales pour un développement humain efficient et adapté aux contextes locaux.</b>			
<b>Indicateur 2.3.2.1</b> : Nombre de plateformes et réseaux développés qui facilitent une redevabilité envers les populations	1	2	Rapports SNU
<b>Indicateur 2.3.2.2</b> : Nombre de pères, de mères et des gardiens atteints par des programmes de 'parent positif'	0	4 000	Rapports SNU
<b>Indicateur 2.3.2.3</b> : Nombre de radios locales contribuant au SBCC	250	250	Rapport du MCC
<b>Indicateur 2.3.2.4</b> : Nombre d'autorités ou leaders (APART) impliqués dans la mobilisation communautaire pour la santé	ND	130 <sup>49</sup>	Rapport du SNU
<b>Produit 2.3.3 : Les compétences des jeunes sont renforcées en particulier en matière de leadership et de participation aux programmes de développement, de réponse aux urgences et de consolidation de la paix et à la capture du dividende démographique.</b>			
<b>Indicateur 2.3.3.1</b> : Nombre des jeunes dont les compétences ont été renforcées dans les zones d'interventions ciblées (désagrégé par sexe)	Régions d'intervention (agrégées) : 8 067  Androy : 883 Anosy : 6 184 Atsimo-Andrefana : 0 Atsimo-Andrefana : 0 SAVA : 35	Régions d'intervention (agrégées) : 15 000  Androy : 1 700 Anosy : 12 000 Atsimo-Andrefana : 1 000 Vatovavy-Fitovinany : 1 000 SAVA : 70	Rapports d'activités de partenaires de mise en œuvre des programmes

<sup>49</sup> Au moins 10 APART par région UN, mais nombre de régions UN à confirmer.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence (Année)	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 2.3.3.2</b> : Nombre des jeunes qui participent aux programmes de développement, de réponses humanitaires, de consolidation de la paix et de promotion et protection des Droits de l'Homme (désagrégué par sexe) .	Régions d'intervention (agrégées) : 4 747 Androy : 589 Anosy : 4 123 Atsimo-Andrefana : 0 Vatovavy Fitovinany : 0 SAVA et DIANA : 35	Régions d'intervention (agrégées) : 12 670 <sup>50</sup> Androy : 1 200 Anosy : 8 200 Atsimo-Andrefana : 1 000 Vatovavy Fitovinany : 1 000 SAVA et DIANA : 470	Rapports d'activités de partenaires de mise en œuvre des programmes Rapports SNU
<b>Indicateur 2.3.3.3</b> : Nombre des établissements scolaires qui offrent un programme d'éducation aux Droits de l'Homme	0	3 000	Rapports SNU
<b>Indicateur 2.3.3.4</b> : Nombre de points de prestation de service, incluant les centres pour les jeunes, ayant les capacités à offrir aux jeunes des programmes complets de santé sexuelle et reproductive adaptés aux jeunes (dans les régions d'intervention) <sup>51</sup>	64 (2020)	124	Rapports d'activités de partenaires de mise en œuvre du programme

<sup>50</sup> Y compris 800 OHCHR sans détermination des régions d'intervention.

<sup>51</sup> CSAJ dans les régions d'intervention : Androy, Anosy, Atsimo-Andrefana, Vatovavy-Fitovinany.



## PRIORITE STRATEGIQUE 3 : Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décentes et une économie compétitive

Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Effet 3.1 : L'employabilité des jeunes, des femmes et des ruraux est renforcée et mise en adéquation avec les potentialités et les besoins locaux pour permettre une productivité améliorée ainsi qu'un accès facilité et équitable au marché du travail.</b>			
<b>Indicateur 3.1.1 :</b> Taux de chômage des jeunes (désagrégé par sexe)	3,4% (2015)	3%	Enquête emploi (INSTAT)
<b>Indicateur 3.1.2 :</b> Proportion d'emploi inadéquat (désagrégé par sexe)	81,2% (2015)	75%	Enquête emploi (INSTAT)
<b>Produit 3.1.1 : Des mécanismes de renforcement de capacités et d'apprentissage répondant aux normes et aux besoins spécifiques à l'employabilité des jeunes sont développés.</b>			
<b>Indicateur 3.1.1.1 :</b> Nombre de jeunes ayant bénéficié de renforcement des capacités dans des domaines favorisant l'employabilité (désagrégé par sexe)	30 000 (2020)	55 350	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.1.1.2 :</b> Nombre de nouvelles filières /métiers (formation qualifiante) mis en place	0	11 <sup>52</sup>	Rapport des agences SNU
<b>Indicateur 3.1.1.3 :</b> Un partenariat entre les établissements de l'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle et le Groupement des entreprises est établi	0	1	Rapports des agences SNU Accord signé
<b>Produit 3.1.2 : Les capacités des entités à concevoir et à offrir des options pédagogiques novatrices et inclusives sont renforcées.</b>			
<b>Indicateur 3.1.2.1 :</b> Nombre d'entités par type qui sont capables d'offrir des options pédagogiques novatrices et inclusives	0	Entre 5 à 10	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.1.2.2 :</b> Nombre de cadre normatif de certification disponible (VAE, référentiel de certification)	0	1	Rapport d'activité du METFP
<b>Indicateur 3.1.2.3 :</b> Nombre des référentiels de formation existants actualisés et/ou nouvellement établis	0	4	Rapport d'activité du METFP
<b>Produit 3.1.3 : Le système d'information sur le marché du travail et la formation professionnelle et technique est mis en place et opérationnel.</b>			
<b>Indicateur 3.1.3.1 :</b> L'Office National de l'Emploi et de la Formation (ONEF) est appuyé dans sa capacité à produire des informations sur la formation professionnelle et technique et sur le marché du travail	0	1	Rapport d'activité de l'ONEF

<sup>52</sup> Programme de développement de capacité pour l'Education (CapED) : 05 ; Better Education for Africa Region (BEAR) II : 06.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 3.1.3.2</b> : Un portail virtuel de veille prospective sur l'enseignement technique, la formation professionnelle et les débouchés est mis en place et opérationnel	0	1	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.1.3.3</b> : Nombre de Systèmes Régionaux d'Information sur l'Emploi (SRIE) opérationnels	6 (2020)	15	Rapport du Ministère en charge de l'Emploi
<b>Effet 3.2 : Plus d'investissements dans les systèmes productifs et manufacturiers, incluant l'économie bleue et verte et la digitalisation, sont promus pour une croissance inclusive, durable et résiliente.</b>			
<b>Indicateur 3.2.1</b> : Taux d'augmentation de la production dans les filières stratégiques prioritaires : Riz et Grains secs	Riz : 18,3% Maïs : -16,9% (2020)	+ 5 à 10 points de % à partir des valeurs de référence	Enquête modulaire Statistiques Agricoles, Rapport d'évaluation de récolte, Rapport MAEP
<b>Indicateur 3.2.2</b> : Proportion des zones agricoles exploitées de manière productive et durable	À déterminer	+ 6 points de %	Rapport MAEP et MEDD
<b>Indicateur 3.2.3</b> : Pourcentage d'entrepreneurs dans le domaine de l'économie verte et bleue (ventile par sexe et âge)	Économie verte : À déterminer Femmes (xx%); Hommes (xx%); Jeunes de 15 à 34 ans (xx%) Économie bleue : À déterminer Femmes (xx%); Hommes (xx%); Jeunes de 15 à 34 ans (xx%) (2021)	Économie verte : Femmes (+5pp); Hommes (+10pp); Jeunes (+7pp) Économie bleue : Femmes (+2pp); Hommes (+5 pp); Jeunes (+3pp)	Collecte de données ad hoc. Rapports MICA et MEDD
<b>Produit 3.2.1 : Les capacités des acteurs des chaînes de valeur stratégiques (dont les jeunes et femmes), sont renforcées et des initiatives d'incubation sont développées pour leur permettre d'accéder aux innovations et d'améliorer la compétitivité.</b>			
<b>Indicateur 3.2.1.1</b> : Nombre d'acteurs par catégorie <sup>53</sup> et par type incluant des femmes et des jeunes, contribuant dans des chaînes de valeur stratégique de filières porteuses ayant bénéficié des renforcements de capacité sur des innovations pour l'amélioration de la productivité.	100 500 producteurs 1 500 OP (Associations/coopératives) (2020)	230 000 producteurs 2 540 OP	Rapports des agences SNU Comptes rendus de formation Fiches de présence

<sup>53</sup> Coopératives, associations, entreprises (PME ou grandes entreprises), producteurs individuels.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 3.2.1.2</b> : Infrastructures mises en place par type <sup>54</sup> pour améliorer la performance et la compétitivité des chaînes de valeur stratégique	53 (2020)	279 <sup>55</sup>	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.2.1.3</b> : Nombre d'entrepreneurs, néo-entrepreneurs et/ou producteurs des chaînes de valeur stratégique bénéficiant des services d'incubation, d'appui conseil, de couplage OP -OM (Organisation Paysanne – Opérateurs de Marché)	300 OP (2020)	1 150 OP	Rapports des agences SNU Modules de formation partagée : Compte rendu des séances de sensibilisation/formation
<b>Indicateur 3.2.1.4</b> : Nombre de petits producteurs ruraux bénéficiaires des dispositifs réduisant les pertes post-récoltes pour améliorer leur productivité (désagrégé par sexe)	2 500 (2020)	5 100	Rapports des agences SNU
<b>Produit 3.2.2 : Les capacités des institutions offrant des services de proximité aux producteurs sont renforcées pour la modernisation des secteurs agricole et industriel.</b>			
<b>Indicateur 3.2.2.1</b> : Nombre d'acteurs bénéficiant des interventions de modernisation des secteurs agricole et industriel pour renforcer la résilience des secteurs agricole et industriel face au changement climatique	35	75 <sup>56</sup>	Rapports des agences SNU Cartographie des interventions y afférentes
<b>Indicateur 3.2.2.2</b> : Nombre d'acteurs <sup>57</sup> adoptants des techniques et technologies innovantes et climatiquement résilientes dans les secteurs agricole et industriel au niveau des zones à risque ciblées	500 (2020)	1 080	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.2.2.3</b> : Nombres d'emplois additionnels pour les jeunes et femmes	0	200	Rapports des Ministères concernés
<b>Produit 3.2.3 : Des stratégies de promotion des investissements dans les secteurs et les chaînes de valeur stratégiques sont élaborées et mises en œuvre, particulièrement dans les régions à fort potentiel et les institutions et services d'appui concernés sont renforcés et opérationnels.</b>			

<sup>54</sup> A ces différents niveaux quand c'est applicable : Production, Stockage, Transformation, Commercialisation.

<sup>55</sup> Dont infrastructure Irrigation périmètre rizicole (4) – Unité de transformation (35).

<sup>56</sup> 25 Accompagnement de l'ODOF (ONUDJ) et 50 institutions membres du Task Force National-Agriculture de Conservation adoptants les techniques et technologies innovantes et climatiquement résilientes dans le secteur agricole (FAO)

<sup>57</sup> Entreprises, coopératives, associations, groupements de producteurs.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 3.2.3.1</b> : Nombre d'initiatives appuyées pour promouvoir les investissements par type dans les secteurs et chaînes de valeur stratégiques dans les régions à fort potentiel	0	6 <sup>58</sup>	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.2.3.2</b> : Nombre d'entités publiques ou privées appuyant la promotion et/ou la mise en œuvre des investissements dans les secteurs et chaînes de valeur stratégiques ayant reçu des renforcements de capacité.	0	3	Rapports des agences SNU Modules de formation partagés Compte rendu des séances de formation
<b>Indicateur 3.2.3.3</b> : Nombre de petites unités de transformation industrielles et artisanales (nouvellement mises en place ou modernisées)	10 (2020)	85	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.2.3.4</b> : Nombre de nouvelles mini-centrales (5 MW) hydroélectriques et/ou solaires mises en place et utilisées en zone rurale à des fins productives et capacité additionnelle installée	0	3	Rapports des agences SNU, MEH / ADER
<b>Effet 3.3 : L'accès des jeunes aux emplois décents, productifs, durables et résilients est favorisé à travers le développement de l'entrepreneuriat et la mise en œuvre des mesures d'accélération de la transition de l'économie informelle à la formelle.</b>			
<b>Indicateur 3.3.1</b> : Proportion de l'emploi non formel (désagrégé par sexe)	95,2% (2015)	92%	Enquête Emploi (INSTAT)
<b>Indicateur 3.3.2</b> : Revenu d'activité moyen mensuel	55 300 Ariary (2012)	119 178 Ariary	Enquête Emploi (INSTAT)
<b>Indicateur 3.3.3</b> : Taux de sous-emploi lié à la durée du travail	10,6% (2015)	9%	Enquête Emploi (INSTAT)
<b>Indicateur 3.3.4</b> : La nouvelle politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle est élaborée et son décret d'application promulgué	0	1	Journal officiel
<b>Produit 3.3.1 : Les services et les dispositifs accompagnant la création d'emplois et l'appui à l'entrepreneuriat et aux réseaux d'entreprises sont soutenus et renforcés.</b>			
<b>Indicateur 3.3.1.1</b> : Nombre d'entreprises adoptant l'approche HIMO (Haute Intensité de Main d'œuvre) structurée	0	20	Rapports des agences SNU

<sup>58</sup> Événements de promotion des investissements, matchmaking, forum international

Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 3.3.1.2</b> : Nombre d'instruments financiers développés et opérationnel bénéficiant aux femmes, aux jeunes, aux entrepreneurs	0	1	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.3.1.3</b> : Nombre de projets innovants et d'incubateurs dirigés par des femmes, des jeunes et des entrepreneurs bénéficiant d'un soutien technique	80	500	Rapports des agences SNU
<b>Produit 3.3.2 : Le cadre normatif et politique pour améliorer l'application des Principes et Droits Fondamentaux au Travail, y compris la sécurité et la santé des travailleurs, est mis à jour et renforcé.</b>			
<b>Indicateur 3.3.2.1</b> : La Refonte du Code du Travail est réalisée	0	1	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.3.2.2</b> : Nombre de normes internationales du travail y compris en matière de sécurité et santé au travail ratifiées par Madagascar	0	2	Lois portant ratification
<b>Indicateur 3.3.2.3</b> : Nombre d'inspecteurs et contrôleurs du travail formés au contrôle de l'application des PDFT et SST	245	350	Rapports des agences SNU
<b>Produit 3.3.3 : Un programme de renforcement de capacités des parties prenantes dans la formalisation de l'économie est élaboré et mis en œuvre et le processus de formalisation de l'économie informelle est opérationnel dans des secteurs prioritaires.</b>			
<b>Indicateur 3.3.3.1</b> : Nombre d'entités renforcées en matière de formalisation de l'économie <sup>59</sup>	0	4	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.3.3.2</b> : Infrastructures en place par type pour faciliter l'accès des acteurs des chaînes de valeur stratégiques (y compris les jeunes et les femmes issus de l'économie informelle pour leur insertion socio-économique) aux informations, services ou conseils utiles à leur investissement	0	Au moins 2	Rapports des agences SNU
<b>Indicateur 3.3.3.3</b> : Un système de protection sociale en faveur des travailleurs du secteur informel est développé	0	1	Rapports des agences SNU

<sup>59</sup> Plateformes des travailleurs de l'économie informelle, organisations syndicales, groupements des employeurs, institutions publiques.

## PRIORITE STRATEGIQUE 4 : Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Effet 4.1 : D'ici 2030, toutes les institutions étatiques, le secteur privé et la société civile appliquent de manière effective et coordonnée les principes et normes de l'état de droit, des droits humains et de la bonne gouvernance dans la gestion du capital naturel, de l'environnement et du changement climatique.</b>			
<b>Indicateur 4.1.1</b> : Aide publique au développement et dépenses publiques consacrées à la conservation et à l'utilisation durable de la biodiversité et des écosystèmes (ODD 15.a.1 et ODD 15.b.1)	APD : À déterminer Dépenses publiques : À déterminer	APD : À déterminer Dépenses publiques : À déterminer	MEF/MEDD/OCSIF/ STPCA
<b>Indicateur 4.1.2</b> : Superficie (ha) des aires protégées abritant des sites importants pour la conservation de la biodiversité terrestre (RNI, PN, RS, PRHP, sites du patrimoine mondial...)	6 092 221 ha (2018)	8 000 000 ha	MEDD/PRIMATURE
<b>Indicateur 4.1.3</b> : Proportion de crimes et délits environnementaux traités et sanctionnés suivant les textes en vigueur (trafic d'espèces protégées, pollution, corruption, d'accaparement des ressources naturelles, les feux de forêts et défrichement...) par rapport aux crimes/délits rapportés.	À déterminer (2020)	Valeur de référence + 25 points de %	MINJUS/MEDD
<b>Produit 4.1.1 : Le cadre institutionnel, politique et légal de coordination intersectorielle de la gestion environnementale et climatique aux niveaux central et décentralisé est amélioré.</b>			
<b>Indicateur 4.1.1.1</b> : Nombre de textes législatifs et réglementaires mis à jour intégrant la cohérence intersectorielle sur la gestion environnementale et climatique	0	1 <sup>60</sup>	Ministère de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène
<b>Indicateur 4.1.1.2</b> : Nombre de nouveaux plans de développements (nationaux, locaux, sectoriels) intégrant la gestion environnementale et climatique	0 (2020)	9	MEDD/PRIMATURE/SNU
<b>Produit 4.1.2 : Les Forces de Défense et de Sécurité (FDS), les tribunaux, le Système Anti-Corruption, les autorités disposent de capacités accrues dans l'application des textes en vigueur et le respect des droits des communautés dans la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.</b>			
<b>Indicateur 4.1.2.1</b> : Nombre de nouveaux acteurs (à désagréger par catégorie) disposant de compétences pour l'application des textes en vigueur concernant la gestion des ressources naturelles	0 (2020)	9	MINJUS/MEDD/SNU
<b>Indicateur 4.1.2.2</b> : Nombre de nouveaux cas (délits/crimes environnementaux traités efficacement dans les zones d'interventions	0 (2020)	Au moins 200	MINJUS/MEDD/SNU

<sup>60</sup> Décrets d'application du code de l'eau intégrant le changement climatique et la gestion des risques de catastrophe.

Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Produit 4.1.3 : Les organisations de la société civile et les communautés disposent des notions essentielles sur leurs droits et des capacités à faire respecter les textes en vigueur pour une gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.</b>			
<b>Indicateur 4.1.3.1</b> : Nombre de nouveaux acteurs (OSC & entités communautaires) disposant de compétences adéquates pour la documentation et le rapportage des crimes/délits	0 (2020)	600	MINJUS/MEDD/SNU
<b>Indicateur 4.1.3.2</b> : Nombre de nouveaux cas (délits/Crimes environnementaux) documentés et rapportés par les OSC et les Communautés	0 (2020)	Au moins 300	MINJUS/MEDD/SNU
<b>Indicateur 4.1.3.3</b> : Nombre de nouvelles personnes bénéficiant de mécanismes d'incitation mis en œuvre (au niveau national, régional, local) pour récompenser les bonnes pratiques de protection environnementale (AGR, microprojets, etc..) (désagrégé par sexe) .	0 (2020)	250,000	MINJUS/MEDD/SNU
<b>Effet 4.2 : D'ici 2030, les acteurs aux différents niveaux mettent effectivement en pratique les mesures de conservation, de préservation et de valorisation de la biodiversité et du capital naturel pour que l'environnement et les ressources naturelles soient piliers de la croissance économique, du développement durable et des meilleures conditions de vie des populations.</b>			
<b>Indicateur 4.2.1</b> : Nombre de nouveaux contrats de transfert de gestion des Ressources Naturelles créés ou renouvelés	0	10	Rapport baseline ODD 2020 Rapport SAGE
<b>Indicateur 4.2.2</b> : Nombre d'aires protégées disposant de résultats de suivi écologique	123 (2018)	À déterminer	Rapport baseline ODD 2020 Rapport MNP, SAGE et MEDD
<b>Indicateur 4.2.3</b> : Proportion de la surface émergée totale occupée par des terres dégradées	19% (2018)	À déterminer	Rapport baseline ODD 2020
<b>Produit 4.2.1 : La gestion durable des paysages, incluant les aires protégées terrestres et marines, les zones labélisées, les zones humides et les bassins versants, est renforcée.</b>			
<b>Indicateur 4.2.1.1</b> : Nombre d'Aires Protégées AP (terrestres marines) à gestion communautaire créées	À déterminer	À déterminer 3 pour l'UNESCO	À compléter
<b>Indicateur 4.2.1.2</b> : Nombre d'AP terrestres gérés efficacement (référence outil d'évaluation de l'efficacité de gestion METT)	0	À déterminer 3 pour l'UNESCO	Rapport MEDD et SNU Rapport MNP et SAGE
<b>Indicateur 4.2.1.3</b> : Nombre de bassins versants ayant de plan d'aménagement et de gestion mis en œuvre	À déterminer	À déterminer	À compléter

Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 4.2.1.4</b> : Nombre de stratégies/mécanismes régionaux/régionaux de gestion des migrations internes développées et mises en œuvre dans des zones environnementales critiques	0	4	MEDD/SNU/Gouvernorats
<b>Produit 4.2.2 : Les stratégies nationales de reboisement et de gestion des feux de végétation sont renforcées et mises en œuvre.</b>			
<b>Indicateur 4.2.2.1</b> : Disponibilité d'une stratégie nationale de reboisement et de gestion des feux	0 (2021)	1	À compléter
<b>Indicateur 4.2.2.2</b> : Nombre de régions dans les zones d'intervention disposant et mettant en œuvre de plans de reboisement et de gestion des feux	0 (2021)	2	MEDD/SNU
<b>Produit 4.2.3 : Les économies verte et bleue sont promues pour soutenir le développement durable et inclusif.</b>			
<b>Indicateur 4.2.3.1</b> : Nombre de nouvelles technologies et techniques écologiquement rationnelles (énergies solaire, éoliennes, hydroélectriques, etc..) développées et adoptées par les communautés et/ou les opérateurs économiques	0 (2020)	4	MEH/MEDD/SNU
<b>Indicateur 4.2.3.2</b> : Nombre de nouvelles activités économiques alternatives à l'utilisation des ressources naturelles	0 (2020)	20 (à partir de FTP)	MEDD/SNU
<b>Effet 4.3 : D'ici 2030, les autorités nationales et locales, les acteurs multisectoriels renforcent la gouvernance des risques de catastrophes, mettent en œuvre des mesures de renforcement de la résilience face au changement climatique des communautés, des infrastructures et des secteurs économiques clés ; et augmentent la capacité de réponse.</b>			
<b>Indicateur 4.3.1</b> : Nombre de régions mettant en œuvre les outils de prévention, préparation, réduction et réponses aux aléas climatiques et aux catastrophes.	10	15	Rapport annuel du Cadre d'Action de Sendai/ Rapport baseline ODD 2020 MEDD; BNGRC
<b>Produit 4.3.1 : Les mécanismes d'adaptation et d'atténuation au changement climatique et aux catastrophes, combinant des mesures d'ingénierie écosystémique et civile/ physique et des outils pour la résilience climatique urbaine et rurale, sont renforcés et mis à jour.</b>			
<b>Indicateur 4.3.1.1</b> : Nombre additionnel de régions disposant des outils de prévention, préparation, réduction et réponses aux aléas climatiques et aux catastrophes	0 (2021)	12	Rapport annuel de suivi du Cadre d'Action de Sendai 2015-2030
<b>Indicateur 4.3.1.2</b> : Nombre de nouveaux ménages disposant d'un accès à une source d'Énergie propre, abordable et durable	0 (2021)	7 350	Rapport MNP SAGE, MEDD, MEH, ADER



Libellés des indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible pour fin 2023	Moyen de vérification
<b>Indicateur 4.3.1.3</b> : Nombre de nouveaux ménages aptes à pratiquer l'Agriculture intelligente face au CC	0 (2021)	291 000	Rapport MNP, SAGE, MEDD Rapport TFNAC (MAEP/FAO)
<b>Produit 4.3.2 : Les connaissances et la gouvernance des risques climatiques et des catastrophes, ainsi que les capacités de préparation et de réponses sont renforcées.</b>			
<b>Indicateur 4.3.2.1</b> : Nombre de nouveaux utilisateurs/acteurs (à désagréger par type et par genre) disposant d'informations météo pour une meilleure prise de décision liées aux risques climatiques et aux catastrophes	0 (2020)	À déterminer	Ministère Météo/ MEDD
<b>Indicateur 4.3.2.2</b> : Nombre de nouvelles régions disposant de système de suivi des risques et des vulnérabilités, et d'alerte précoces des différents aléas	0 (2021)	2	Ministère Météo/ MEDD
<b>Indicateur 4.3.2.3</b> : Pourcentage des personnes couvertes par les réponses humanitaires pendant et après les chocs climatiques et catastrophes naturels	< 50% des personnes dans le besoin	>60% des personnes dans le besoin	Rapports de situation post-catastrophes
<b>Produit 4.3.3 : La lutte contre les multiples formes de pollution est renforcée.</b>			
<b>Indicateur 4.3.3.1</b> : Nombre de nouvelles initiatives visant l'atténuation de la pollution mises en œuvre (par type de pollution)	0	2 <sup>61</sup>	Rapport MNP, SAGE, MEDD, MSANP

61 1 UNESCO à spécifier, 1 projet national pollution de l'air (soumis à l'AIEA pour financement).

## A2. Annexe juridique de l'UNSDCF 2021-2023 - Madagascar

Considérant que le Gouvernement du Madagascar (ci-après dénommé « le Gouvernement ») a institué les relations ci-après avec les organismes suivants :

**a) Avec le Programme des Nations Unies pour le développement (ci-après dénommé « le PNUD »)**, un accord de base régissant l'assistance apportée par le PNUD dans le pays (Accord de base type en matière d'assistance), signé par les deux parties le 19 Mars 1991. En application du paragraphe 2 de l'article premier de l'Accord de base type en matière d'assistance, cette assistance sera mise à la disposition du Gouvernement, et elle sera fournie et reçue conformément aux résolutions et décisions pertinentes et applicables des organes compétents du PNUD, et sous réserve que le PNUD dispose des fonds nécessaires. En particulier, dans sa décision 2005/1 du 28 janvier 2005, le Conseil d'administration du PNUD a approuvé le nouveau Règlement financier et les nouvelles règles de gestion financière, dans lesquels figurent de nouvelles définitions des termes « exécution » et « réalisation » qui permettent au PNUD de mettre pleinement en œuvre les nouvelles procédures de programmation conjointe par pays issues de l'initiative de simplification et d'harmonisation du Groupe des Nations Unies pour le développement. Compte tenu de cette décision, le Plan-cadre de coopération et le plan de travail (qui fait partie intégrante du Plan-cadre et y est intégré par renvoi) adoptés ci-après constituent ensemble un descriptif de projet au sens de l'Accord de base type en matière d'assistance.

**b) Avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)**, un accord de base de coopération conclu le 02 décembre 1994.

**c) Avec le Programme alimentaire mondial (PAM)**, un accord de base relatif à l'assistance apportée par le Programme alimentaire mondial, signé le 3 juillet 1968 entre le Gouvernement malgache et le Représentant du PNUD agissant au nom du PAM. Un nouvel accord adapté au contexte actuel et au changement de statut du PAM en tant qu'agence avec un représentant titulaire a été proposé à la signature du Gouvernement est en cours de finalisation.

**d) Avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)**, un accord conclu à Antananarivo le 19 novembre 2004.

**e) Avec l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI)**, le Gouvernement de la République de Madagascar accepte d'appliquer à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), mutatis mutandis, les dispositions de l'Accord de base type d'assistance entre le Programme des Nations Unies pour le développement et le Gouvernement, signé le 19 Mars 1991.

**f) Avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)**, l'Accord relatif à l'établissement du Bureau de Représentation de la FAO à Madagascar signé 30 juin 1981.

**g) Avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM)**, un Accord de coopération signé le 16 octobre 2014, portant sur la mise en œuvre à Madagascar de programmes dans des domaines tels que renforcement de capacités, la fourniture de services de consultation, et de coopération technique sur des questions migratoires.

**h) Avec l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)**, un Accord de base relatif à l'assistance technique a été signé le 02 novembre 1961. Selon cet accord, « l'Organisation Mondiale de la Santé fournira au Gouvernement Malgache une assistance technique de caractère consultatif, dans les limites de ses possibilités budgétaires ou sous réserve que les fonds nécessaires soient disponibles. L'organisation et le Gouvernement coopéreront en vue d'élaborer, d'un commun accord, sur la base des requêtes émanant du Gouvernement et approuvées par l'Organisation des plans d'opérations pour la mise en œuvre de l'assistance technique de caractère consultatif. Cette assistance technique de caractère consultatif sera fournie et reçue conformément aux résolutions et décisions pertinentes de l'Assemblée Mondiale de la Santé, du conseil exécutif et des autres organes de l'Organisation ».

**j) Avec le Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/Sida (ONUSIDA)**, un accord de base de coopération entre la Présidence de la république représentée par le Secrétaire Exécutif du Comité National de Lutte contre le Sida et l'ONUSIDA avec l'UNCT a été signé en avril 2005 et le 22 juin 2015. Les signatures concernent le programme conjoint des Nations Unies sur le VIH 2005-2009 et celui du 2015-2019.

**i) Avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT)**, La Convention de 1947 sur les privilèges et immunités des Nations Unies, ratifiée par le Gouvernement de Madagascar le 23 mai 1962. La Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées et son Annexe I relative à l'OIT ratifiée par le Gouvernement de Madagascar le 3 janvier 1966.



**k) Avec le Fonds International de Développement Agricole (FIDA)**, la République de Madagascar a adhéré le 3 janvier 1966 à la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées des Nations Unies en date du 21 novembre 1947, et elle a accédé le 12 janvier 1979 à l'accord portant création du Fonds International de Développement Agricole (FIDA). Un accord de Siège a été signé le 26 Août 2013.

**l) Avec l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO)**, les dispositions de l'Accord de base type d'assistance entre le Programme des Nations Unies pour le développement et le Gouvernement, signé le 19 Mars 1991, seront appliquées, mutatis mutandis, aux projets et programmes de l'UNESCO à Madagascar.

Pour tous les organismes, y compris ONU-HABITAT, le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques des catastrophes (UNDRR), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC)<sup>62</sup>, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH), UN Capital Development Fund (UNCDF) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), l'assistance sera mise à la disposition du Gouvernement, et elle sera fournie et reçue conformément aux résolutions et décisions pertinentes et applicables des instances dirigeantes compétentes du Système des Nations Unies.

Le Plan-cadre de coopération sera lu, interprété et appliqué conformément à l'accord de base conclu par chacun des organismes des Nations Unies signataires et le gouvernement hôte et d'une manière compatible avec ledit accord.

Le Gouvernement honorera ses engagements conformément aux dispositions des accords de coopération et d'assistance décrits au paragraphe consacré aux bases de la relation.

Sans préjudice de ces accords, le Gouvernement applique les dispositions pertinentes de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies (la « Convention générale ») ou de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées aux biens, fonds et avoirs de chaque organisme des Nations Unies signataire ainsi qu'à ses fonctionnaires et experts en mission. Le Gouvernement accorde également auxdits organismes et à leurs fonctionnaires ainsi qu'aux personnes fournissant des services pour leur compte les privilèges, immunités et facilités prévus dans les accords de coopération et d'assistance conclus avec le Gouvernement. En outre, il est entendu que tous les Volontaires des Nations Unies sont assimilés à des fonctionnaires des organismes des Nations Unies signataires, ayant droit aux privilèges et immunités accordés auxdits fonctionnaires en vertu de la Convention générale ou de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées. Le Gouvernement devra répondre à toutes les réclamations que des tiers pourraient présenter contre l'un ou l'autre des organismes, ainsi que leurs fonctionnaires, experts en mission ou autres personnes fournissant des services pour leur compte, et il les mettra hors de cause en cas de réclamation et les dégagera de toute responsabilité résultant d'opérations exécutées en vertu des accords de coopération et d'assistance, sauf si le Gouvernement et l'organisme concerné conviennent d'un mutuel accord que ladite réclamation ou ladite responsabilité résulte d'une négligence grave ou d'une faute intentionnelle de l'organisme ou de ses fonctionnaires, conseillers ou personnes fournissant des services pour son compte.

Sans préjudice du caractère général de ce qui précède, le Gouvernement contracte une assurance au bénéfice des organismes ou les dégage de toute responsabilité civile à l'égard des véhicules qu'ils ont fournis mais qui sont sous le contrôle du Gouvernement ou qu'il utilise.

a) « Rien dans le présent accord n'implique que l'Organisation des Nations Unies ou l'un quelconque de ses organismes ou institutions renonce aux privilèges ou immunités dont il jouit ou accepte la compétence des juridictions de tout pays à l'égard des différends qui pourraient en découler ».

b) Rien dans le présent document ou s'y rapportant ne peut être considéré comme une renonciation expresse ou implicite aux privilèges et immunités accordés à l'Organisation des Nations Unies et à ses organes subsidiaires, y compris le PAM, que ce soit au titre de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies du 13 février 1946 ou de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées du 21 novembre 1947, selon le cas, et aucune disposition du présent document ou de tout contrat institutionnel ou engagement ne peut être interprétée ou appliquée d'une manière ou dans une mesure qui soit incompatible avec ces privilèges et immunités.

<sup>62</sup> La participation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC) en République de Madagascar à l'appui de ce plan-cadre de coopération sera conforme au (1) programme régional pour l'Afrique de l'Est 2016-2021 de UNODC approuvé par la République de Madagascar lors de la réunion ministérielle régionale sur la promotion de l'état de droit et de la sécurité humaine en Afrique de l'Est à Nairobi le 29 août 2016, (2) son engagement envers les Conventions des Nations Unies sur la drogue, la criminalité transnationale organisée et la lutte contre la corruption adoptées par l'Assemblée générale en 1961, 1971, 1988, 2000 et 2003.

## A3. Principes opérationnels (PO 1, PO 2, PO 3) : Zones de Convergences - Programme Conjointes - Approche Nexus HDP

### Introduction

Compte tenu des problèmes et des risques multiples qui entravent le développement du pays (CCA 2020) et de ses trajectoires actuelles dans la réalisation de l'Agenda 2030, le UNSDCF 2021-2023 – en tant que plan-cadre tremplin pour la réalisation des ODD au début de la décennie d'action pour les ODD – prévoit d'orienter l'action du Système des Nations Unies (SNU) autour de quatre priorités stratégiques. Leur implémentation se fera par la voie d'une série de **principes d'opérationnalisation (PO)** identifiés et discutés lors de l'atelier UNCT-PMT du 10 décembre 2020.

Ces PO reprennent en partie les principes de programmation des Nations Unies<sup>63</sup> en les complétant et adaptant à la réalité du Madagascar pour répondre spécifiquement aux besoins et au contexte particulier du pays, ainsi que de la phase post-pandémie.

Cette note traite les PO suivants :

**PO 1 – Œuvrer ensemble dans un nombre de Zones de Convergence pour des résultats catalytiques**

**PO 2 – Impulser des programmes conjoints / fortement coordonnés**

**PO 3 – Opérationnaliser une approche nexus HDP, en particulier dans le Grand-Sud**

La conjugaison de ces principes se justifie essentiellement par le fait qu'ils reflètent les défis de collaboration, cohérence et complémentarité entre les programmes et opérations du SNU et de ses entités, ainsi que de ceux-ci avec les actions des autres acteurs du développement (en particulier les autres partenaires techniques et financiers PTFs). Une réponse cohérente à ces défis devra être articulée autour des synergies et d'une approche commune du SNU en étroite coordination avec le gouvernement et les autres parties prenantes pour le développement de Madagascar.

En outre, il est envisagé que la plupart des zones de convergences seront choisies en considérant vulnérabilités multiples tout au long des dimensions humanitaires, développement et Paix et donc seront l'espace principal où opérationnaliser et tester l'approche nexus HDP à travers des interventions coordonnées/intégrées.

### 1. Des Zones de Convergence pour une vraie action intégrée du SNU

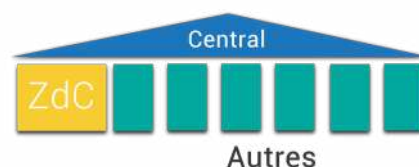
#### 1.1 La question

Dans la logique de la Théorie du Changement, les produits de l'UNSDCF sont intégrés et complémentaires pour concrétiser la contribution du SNU à la réalisation des effets et des impacts. Pour aboutir à des changements comportementaux, transformateurs et catalytiques, mise en œuvre des produits au niveau d'une population cible est déterminant.

La réalité sur le terrain est que les interventions sont géographiquement éparpillées. Ceci s'explique en partie à cause d'une répartition des besoins non homogène sur le territoire national. D'autres raisons sous-tendent cette répartition inégalitaire, notamment, les zones d'intérêt des bailleurs de fonds, la division territoriale des PTFs, l'attrait de continuer à intervenir dans les zones connues et où on dispose déjà de réseaux solides, ainsi que l'enclavement et l'insécurité.

#### 1.2 La solution : l'intégration de forces dans des Zones de Convergences

C'est dans cette logique et suivant l'esprit d'un appui intégré du SNU au développement durable à Madagascar que - dans le cadre de l'UNSDCF 2021-2023 - les actions au niveau central et les interventions qui répondent à des besoins spécifiques dans des endroits, zones ou territoires spécifiques (selon les respectifs mandats des différentes agences et la complémentarité avec les autres PTFs), seront complétées par des interventions conjointes (programmes et/ou actions conjointes de renforcement de capacités des autorités décentralisées) du SNU, ciblant quelques **zones de convergence (ZdC)**.



Les interventions dans les ZdC seront l'occasion de développer et tester des modèles d'intervention fortement coordonnés voir intégrés. Les ZdC seront pour le SNU et ses agences un hub d'expérimentation de nouvelles

<sup>63</sup> Ne laisser personne de côté (LNOB), Droits de l'homme, Égalité de genre et autonomisation des femmes, Durabilité, Résilience, Redevabilité et Transformation économique.

façons de travailler ensemble : du séquençage des interventions, à la planification conjointe, jusqu'aux programmes conjoints dans diverses formes possibles. Des modèles, dispositifs et instruments de travail conjoint et de coordination devront être développés et testés.

Dans ce contexte, pour être efficace les interventions conjointes devront se baser sur :

- Un exercice d'analyse conjoint des besoins et des défis et des conflits.
- Une évaluation approfondie des avantages comparatifs respectifs (complémentarité des interventions) des agences.
- L'élaboration de documents communs (à partir de la planification) pour assurer l'intégration de rôles et responsabilités en matière de coordination/gestion, de mise en œuvre, suivi-évaluation, communication etc.
- La mise en place de mécanismes de coordination et suivi-évaluation forts et structurés dans chaque ZdC entre les entités onusiennes et entre le SNU et les autres partenaires.

### 1.3 Identification et sélection des ZdC

L'identification et la sélection des ZdC se fera sur la base de plusieurs critères, notamment :

1. L'existence des besoins réels, complexes nécessitant une réponse multiforme, voire multi-agence pour des impacts tangibles ;
2. La cohérence avec les plans, politiques et stratégies nationaux et la coordination étroite avec l'action du gouvernement ;
3. La coordination territoriale des autres partenaires PTFs (qui peut être un choix d'intervenir de façon coordonnée ou conjointe dans les mêmes zones ou de choisir des zones différentes) ;
4. La disponibilité de ressources financières (v. les intérêts et les choix territoriaux des bailleurs de fonds) ;
5. Les conditions de faisabilité et d'intervention sur place (résultats précédents, moyens et réseaux existants sur le terrain, etc.)
6. Le potentiel transformatif en termes d'effet levier ou d'entraînement pour les zones environnantes, ainsi que le rapport coûts-efficacité.

#### Identification et analyse des besoins

L'identification et l'analyse des besoins (critère 1) est le point de départ dans le processus d'identification des zones de convergences. Cette phase d'identification et analyse devra se baser sur des données (*evidence-based*) et être conduite dans des temps relativement brefs pour pouvoir informer la préparation des plans de travail conjoints.

L'idée est d'exploiter les données et les analyses existantes pour cartographier au niveau plus fin possible les problèmes/besoins sous les dimensions du développement, de l'humanitaire et de la consolidation de la paix en termes de vulnérabilités multidimensionnelles. En particulier, il s'agit de :

- Cartographier les conditions de **développement** au niveau local fin (ménages ou communes) par la voie des données géolocalisées du RGPH-3 (p. ex. pauvreté, développement humain), et de superposer les données (régionales) des différentes enquêtes et études (MODA, étude de localisation des ODD, etc.).
- **Humanitaire** : cartographier les risques naturelles (données sur les conditions météorologiques extrêmes, données de radar sur l'extension de phénomènes naturels extrêmes récents, etc.) et le niveau de vulnérabilité.
- **Paix** : cartographier les informations concernant les tensions/conflits, insécurités, acte de violences sociétaux sur la base des données administratives existantes, etc. conditions existantes.

La superposition des trois dimensions permettra d'identifier différentes typologies de zones en relation aux besoins (et à l'exposition aux différents risques sous-jacents). Ce résultat sera la base de départ pour la sélection des ZdC 2021-2023.

#### Identification et sélection des ZdC 2021-2023

Une fois identifiées les ZdC potentielles, leur inclusion dans l'UNSDCF 2021-2023 se fera :

- (i) en considérant les critères 2 à 5, et
- (ii) en gardant le principe d'une *proof of concept*, qui appelle à un engagement limité en nombre de zones, mais aussi suffisamment riche en hétérogénéité pour faire ressortir les plus possible de résultats et leçons de l'exercice.

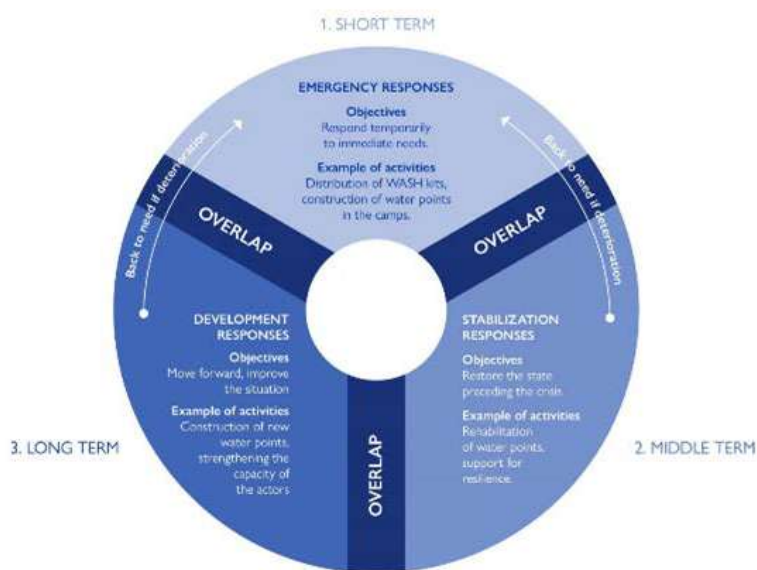
Au moment de la sélection des ZdC, il faudra considérer sérieusement la question de la participation effective des parties prenantes et des communautés (y compris les plus vulnérables).

## 2. L'approche Nexus HDP

### 2.1 La question

La réalisation de l'Agenda 2030 pour le développement durable – notamment par le truchement de la nouvelle génération des cadres de coopération, en l'occurrence le Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) 2021-2023 - implique la réduction des vulnérabilités multidimensionnelles, des solutions durables en réponse aux problèmes structurels et la réduction des risques majeurs. L'objectif étant d'initier des voies d'action (en ciblant en particulier les principaux leviers du développement), pérenniser constamment les acquis et de ce fait créer un processus synergétique et canalisateur orienté vers des trajectoires solides pour l'atteinte des ODD et la réalisation de l'Agenda 2030.

#### MULTILATERAL FRAMEWORKS



Source: Nexus Approach adapted from Mali HRP 2018.

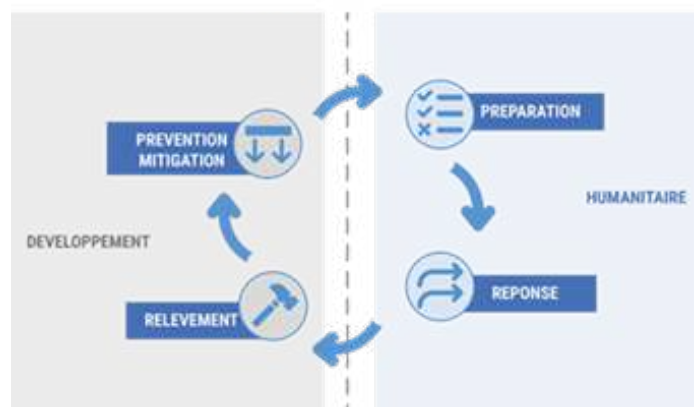
Cependant, la trajectoire actuelle vers le développement durable à Madagascar renseigne de faibles avancements et de risques accrus de laisser de côté les plus vulnérables. La récurrence de crises d'origine climatique, sanitaire, sociale, politique, économique et environnementale complique davantage le cadre à Madagascar. Depuis 2020, la crise de santé publique induite par la Covid-19 a de facto défilé une dizaine d'années d'investissement pour un développement durable et inclusive. Le manque de capacité de gérer les situations imprévues et inattendues (1) résulte un détournement spasmodique et effréné de fonds et des forces à chaque événement majeurs inattendu (à partir des volets développement et consolidation de la paix vers la gestion de la crise), et (2) s'illustre - vers la sortie de la crise - par un retour au *business as usual*, sans une prise en compte des nouvelles fragilités dans les habitudes programmatiques, et sans tirer les leçons des difficultés résultant de l'interruption en termes d'amélioration des capacités de de gestion, moins encore d'apprentissage des risques d'un recul/retour probable.

### 2.2 Le défi

Le défi des institutions nationales et de tous les intervenants à Madagascar, y compris le SNU, est d'assurer le développement durable et la consolidation de la paix pour tous, malgré la survenance d'événements chroniques mais à la fois imprévisibles (au moins au niveau de leur intensité) tels que les catastrophes naturelles, les crises sanitaires, sociales et économiques, sans oublier les crises de légitimité politique qui détournent de l'objectif du développement durable.

La réponse à ce défi ne peut passer que par (1) une vision intégrée du processus et des opérations de développement et de constructions de la paix qui englobent systématiquement l'éventualité de la crise (et donc le volet l'humanitaire), et vice-versa, et (2) des approches intersectorielles coordonnées

#### CYCLE DE GRC



pour une meilleure collaboration, cohérence et complémentarité entre les acteurs œuvrant dans les trois secteurs. La raison principale de cette situation compliquée est principalement liée aux obstacles politiques, financiers, programmatiques et opérationnels (« silos ») qui constituent un obstacle pour que les synergies existantes/perceptibles soient effectivement exploitées pour des solutions résilientes et des impacts durables pour tous.

### 2.3 L'approche de solution<sup>64</sup>

L'approche nexus HDP à Madagascar peut se construire sur cinq postulats d'intervention, incluant :

**1.** Le Nexus HDP est une opportunité de planification stratégique. De ce point de vue le nexus joue un rôle de PO pour le UNSDCF 2021-2023 que les différentes entités du SNU considéreront dans leurs Programmes Pays respectifs, à l'occasion de leur mise en œuvre et lors du suivi des différentes interventions.

**2.** Au niveau opérationnel, les agences du SNU s'engagent à systématiquement assurer la prise en compte des critères de **durabilité, résilience et ne laisser personne de côté** (aucun individu, aucun territoire) aux niveaux de la programmation, de la mise en œuvre et du suivi des programmes et projets. Les projets et programmes se baseront sur des analyses conjointes des risques et des conflits (sensibles au genre, aux jeunes, aux plus vulnérables et aux Droits de l'Homme), et s'attaqueront aux causes profondes des conflits, vulnérabilités et problèmes, pour atteindre, suivant une théorie de changement intégrée, des effets collectifs. Ils feront expressément le lien entre l'humanitaire<sup>65</sup> (préparation et réponse) et le développement (prévention, mitigation et relèvement) propre au cycle de gestion des risques et catastrophes (GRC).

En outre, ces projets et programmes devront s'insérer dans les mécanismes de coordination (y compris au niveau communautaire) en lien aussi avec les mécanismes de la gestion de l'aide existants.

**3.** Au niveau de la gestion et de la coordination opérationnelles des programmes au sein des agences (et des programmes conjoints), les agences du SNU s'activent pour identifier et mettre en place les moyens pour rendre plus agiles et adaptables (donc plus résilients) les structures et les mécanismes de gestion, afin de faciliter l'absorption et la gestion des crises au sein des parcours de développement durable et consolidation de la paix.

**4.** L'Équipe Pays, appuyée par le Bureau du Coordinateur Résident (BCR), s'engage pour un renforcement effectif de la collaboration, cohérence ainsi que de la complémentarité des programmes et opérations, au sein des groupes effets et par la voie de programmes conjoints. Les actions conjointes de collecte de données, les analyses et le suivi des résultats doivent être le plus possible intégrés.

**5.** L'Équipe Pays, appuyée par le BCR, s'engage pour un renforcement effectif de la coopération avec les autres Partenaires techniques et financiers (PTFs), le Gouvernement et autres partenaires. Ce renforcement de la coopération prendra la forme de mécanismes de coordination structurés au moins au niveau local, et entre autres autour de la mise en œuvre de la Stratégie Intégrée de Développement du Grand Sud. Ces mécanismes incluront non seulement un mapping des interventions mais aussi un suivi conjoint de la mise en œuvre, ainsi qu'un dialogue constant sur la base d'analyses partagées des situations spécifiques. Les structures de coordination existantes en sortiront renforcées et l'aide plus efficace.

**6.** La diversification des sources de financement est considérée un élément crucial pour mitiger les retombées des crises sur les volets développement et consolidation de la paix.

---

<sup>64</sup> Cette approche s'est inspirée aussi de la New way of working (OCHA, 2017), une initiative du Secrétaire Général des Nations Unies avec la Banque Mondiale et l'IOM qui vise à répondre aux besoins humanitaires immédiats des populations et en même temps de réduire les risques et les vulnérabilités à travers de la définition d'effets collectifs (OCHA, 2019). OCHA (2017).

New way of working. Policy Paper. OCHA (2019). Operationalizing Collective Outcomes. Lessons learned and best practices from and for country implementation. Living draft document for consultation, Aug 2019.

<sup>65</sup> Dans le cadre de la New way of working, l'opérationnalisation d'effets collectifs est un élément crucial. Celle-ci doit se baser (1) sur un leadership fort au niveau pays (Gouvernement et Coordinateur Résident) et les appuis nécessaires (BCR, acteurs de la coordination nationale, etc.) et (2) sur une analyse des besoins – humanitaire, développement et paix – pour pouvoir définir des domaines prioritaires sur lesquels procéder à la définition d'effets collectifs. Une fois définis, ces effets seront opérationnalisés par la voie d'un travail de planification et programmation, alignement des ressources à disposition et mobilisation de moyens additionnels, et de suivi de la mise en œuvre et de redevabilité (OCHA, 2019).

#### A4. Principes opérationnels (PO 4) : Le ciblage des inégalités (LNOB, droits de l'homme et égalité de genre et autonomisation des femmes)

##### La question

Les produits de l'UNSDCF représentent la contribution du SNU à la réalisation des effets et, par ceux-ci, des priorités stratégiques. Pour aboutir à des réformes institutionnelles, transformations sociales, et à des changements de comportement transformateurs et catalytiques c'est la somme et l'intégration des produits qui est cruciale, **aussi bien que** la prise en compte **systématique et transversale** des inégalités dans chaque volet d'intervention et de comment ces inégalités constituent une barrière à l'atteinte des objectifs de développement humain. Ceci signifie examiner les problématiques sous une loupe de genre (*gender lens*) assurer que les stratégies proposées ne laissent personne de côté (LNOB) et que les questions des droits humains sont intégrées. A ce fin, les interventions devront être bâties autour des besoins spécifiques des différents groupes et cibler les femmes, les filles, les garçons, les enfants et les hommes appartenant à ces différents groupes socio-économiques avec des vulnérabilités, besoins, intérêts stratégiques distincts.

##### Les actions

###### ACTIONS POUR LE CIBLAGE « GENRE » :

- **Besoins** : les femmes, les hommes, les filles et les garçons ont des besoins différents en fonction de leur situation socio-culturelle et économique, en tant qu'individus, au sein du ménage, de la communauté et de la société (modèle socio-écologique).
  - ▶ La diversité de genre, culturelle, sociale et économique qui caractérise les différentes zones de Madagascar sera prise en compte dans les évaluations de besoins, la collecte et exploitation des données, la formulation des stratégies et objectifs pour éviter que des approches standardisées soient inefficaces pour adresser les défis auxquels font face femmes et filles, hommes et garçons dans le pays.
- **Pouvoirs et ressources** : L'accès au pouvoir et aux ressources, ainsi que leur contrôle, y compris la prise de décision, sont différenciés selon le genre, le rôle de chef de ménage étant attribué souvent aux hommes. Les femmes et les filles sont régulièrement exclues des instances de prise de décision aux différents niveaux (ménage, collectivité, politique), et d'ailleurs elles ont une capacité très limitée de décider sur leur propre bien-être et santé -y compris la santé de la reproduction- et ne sont pas en mesure de faire de choix stratégiques pour elles-mêmes et leurs enfants. Au niveau « upstream », le cadre normatif de Madagascar est en cours d'évolution mais demande un engagement collectif pour assurer que les dispositions internes soient consistantes avec le cadre international sur la protection des droits des femmes et des filles, et que l'architecture institutionnelle en charge du genre et de la protection contre les VBG soit renforcée -au niveau des politiques, stratégies, ressources, et de la capacité des systèmes à faire progresser l'agenda genre de Madagascar. Les politiques sectorielles n'incorporent pas une vision qui cible la réduction des inégalités dans leur domaine, et par conséquent les ressources publiques allouées dans les budgets sectoriels ne permettent pas la mise en œuvre à l'échelle d'actions visant réduire les écarts entre hommes et femmes et protéger les groupes les plus vulnérables.
  - ▶ Consulter les groupes non dominants lors des interventions, documenter les goulots d'étranglements, désagréger systématiquement les données et conduire des analyses sexo-spécifiques, mener des actions ciblées via des plans genre sectoriels et intersectoriels sous coordination multi-agence, conduire un plaidoyer conjoint de haut niveau **à faveur du renforcement normatif et institutionnel pour le genre**, mais également éduquer les groupes dominants (masculinité positive), renforcer les actions transversales qui associent les politiques sociales aux résultats en matière de réduction des inégalités et éradication des VBG.
- **Effets** : Les programmes et politiques sociaux peuvent avoir des effets différentiels (involontaires) sur les femmes et les hommes, et sur les filles et les garçons : les politiques ne tenant pas compte du statut et des besoins différents - et souvent inférieurs - des femmes et des filles, y compris des ménages dirigés par une femme, peuvent pénaliser les femmes pauvres et négliger les vulnérabilités multiples auxquelles elles sont exposées.
  - ▶ Le UNSDCF s'assurera que le genre ne soit pas adressé comme un domaine d'intervention en soi (« siloed » approach) mais plutôt comme une responsabilité collective et intersectorielle, avec par conséquent un plaidoyer, une planification, allocation des ressources et suivi transversaux à tous les secteurs.
  - ▶ Une double approche, *upstream* -pour un plaidoyer de haut niveau sur politiques, stratégies, ressources et capacités déployées pour la réduction des inégalités - et *grassroot* pour la conscientisation et le renforcement des autorités locales et la société civile afin de booster leur participation active dans le changement, sera menée. Le « do no harm » sera rendu systématique dans des approches programmatiques pour ne pas exacerber les inégalités existantes qui affectent les femmes et personnes vulnérables, et pour assurer la protection de tous les groupes bénéficiaires contre toute forme d'exploitation et d'abus sexuel.



## **ACTIONS POUR LE CIBLAGE « NE LAISSER PERSONNE DE CÔTÉ (LNOB) » :**

Le principe « **Ne laisser personne de côté** » reconnaît deux aspects : (i) traiter tout le monde de la même manière (égalité formelle) n'atteint pas l'égalité des résultats (égalité réelle) et (ii) le désavantage absolu et relatif ne changera qu'avec une action positive.

L'approche LNOB se fonde donc sur l'analyse des intersectionnalités, notamment la cumulation de plusieurs facteurs de vulnérabilité (sociale, économique, physique, géographique), risque, exposition aux aléas pour déterminer qui et où sont les groupes exclus des prises de décisions, des planifications, des bénéfices des interventions, et qui -globalement- sont marginalisés dans l'effort de relèvement et de développement humain de Madagascar.

- ▶ Les groupes les plus vulnérables<sup>66</sup> seront donc ciblés dans i. les évaluations de besoin, ii. analyses de situation, iii. activités, iv. indicateurs et v. décisions de mise en place stratégique, en se basant sur des données fiables, en gardant à l'esprit que la fragilité de Madagascar peut placer une très large partie de la population dans ces différentes catégories et que des **partenariats** devront être mis en place pour :
  - Atteindre la majeure partie de ladite population (actions « d'égalité formelle » précitées via exemple IFIs) via des actions nationales et
  - Atteindre de façon proactive et coordonnée les populations identifiées comme les plus vulnérables, via les mandats et valeurs ajoutées spécifiques de chaque agence (migrants, enfants, adolescents...) mais également via des actions communautaires convergentes (lorsque discrimination est d'origine géographique par exemple)
  - Au-delà de ces actions globales et de celles des NU, assurer (via ONG et communauté) l'atteinte du « dernier kilomètre » ou des personnes les plus isolées y compris dans les situations d'urgence.

## **ACTIONS POUR LE CIBLAGE DROITS HUMAINS (DH) :**

Le ciblage des droits humains est présent au sein de chaque PS via une référence aux droits de l'homme sur PS1, aux droits sociaux sur PS2, aux droits du travail sur PS3 et au droit de l'environnement sur PS4.

De la même manière que les deux éléments précédents l'action pour le ciblage des droits humains nécessitera une approche multi-niveau incluant (i) une action de sensibilisation, capacitation et formation, (ii) un plaidoyer national sur le suivi des conventions et principes de base des Nations Unies et des droits de l'homme, (iii) Une identification des détenteurs de droits en situation de déprivation (principalement via actions genres et LNOB), dans toutes les situations y compris urgence et (iv) des actions spécifiques envers ces détenteurs de droit, à la fois via des actions ciblées sur les personnes et situations en cours mais également via des actions de renforcement et éducation de l'environnement et des systèmes, via les détenteurs d'obligation en particulier. Cependant une des actions clés de l'UNSDCF va consister à ne pas se limiter à cette interaction bilatérale (droits vs obligation) mais également à accélérer les mobilisations d'alliances et acteurs (y compris via secteur privés, religieux, associatifs et communautaires) qui participent à la mise en place soutenable d'un environnement conclusif à la réalisation des droits.

Afin de répondre aux défis susmentionnés et de permettre un véritable progrès vers la réduction des inégalités et des discriminations, les 4 axes de l'UNSDCF -reflétés dans les 4 PS- seront concernés et devront -pendant la période 2021-2023- consolider les bases pour un changement institutionnel, une transformation sociale, une autonomisation durable des femmes et des filles et la protection des droits des plus vulnérables.

**PS 1** - Cet axe devra viser à promouvoir l'égalité de genre, le principe LNOB et la protection des DH en assurant que (i) les lacunes dans le cadre normatif et juridique pour la parité entre les sexes sont comblées -à partir de l'identification des aspects discriminatoires qui persistent au niveau législatif jusqu'au plaidoyer et au soutien technique pour l'adoption des réformes nécessaires ; (ii) les politiques sectorielles du Gouvernement et les plans de développement locaux sont basés sur une analyse des inégalités et discrimination dans le secteur et prévoient des interventions spécifiques pour pouvoir les adresser ; (iii) que les allocation budgétaires dans les différents secteurs/niveaux de décentralisation sont conséquentes par rapport aux objectifs de réduction des inégalités et de relèvement des couches vulnérables, (iv) que tous les ministères sont redevables par rapport à l'égalité, l'équité et la protection et qu'ils sont appelés à rendre compte sur leurs progrès dans ce sens devant le Parlement, plateformes de redevabilité et la société civile.

Stratégies clé: analyse du cadre normatif en vigueur sous un angle genre, LNOB, DH ; planification stratégique sensible au genre-LNOB-DH, analyse budgétaire et démarrage d'une approche de budgétisation sensible au genre ; renforcement des capacités des parlementaires, ministères sectoriels et société civile en performance

<sup>66</sup> Femmes et filles, habitants des zones rurales, populations indigènes, minorités ethniques et linguistiques, personnes handicapées, migrants (y c. irréguliers), populations nomades, populations déplacées, minorités sexuelles et de genre, jeunes, jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en éducation ni en formation, personnes âgées, personnes sans abri, les populations criminalisées (par exemple, les personnes qui consomment des drogues, les travailleurs du sexe), les personnes dans des abris temporaires ou des institutions.

de genre ; renforcement des capacités et outils pour la collecte de données ventilées par sexe et d'indicateurs sexo-spécifiques dans les différents secteurs ; gratuité de l'accès à la justice pour les victimes de VBG ; participation des femmes à la prise de décision (nationale/décentralisée) ; renforcement et appui aux OSC de femmes/filles et aux OSC qui œuvrent pour l'égalité, l'équité et la non-discrimination.

**PS 2** - Cet axe devra assurer que les services qui doivent permettre le développement humain sont accessibles (dimension géographique, économique, sociale), de qualité, répondent aux besoins de tous les groupes de population -y compris des plus vulnérables et des populations affectées par les situations d'urgence, et contribuent à prévenir et répondre aux différentes formes de violence -en particulier aux VBG et exploitations et abus sexuels. Il devra viser à une approche transformationnelle qui déconstruit les stéréotypes et adresse les normes sociales, traditions qui constituent une barrière au changement de comportement des institutions, individus, ménages et communautés.

**Stratégies clé**: masculinité positive, socialisation positive de genre pour enfants, jeunes et adultes, approche communautaire intégrée pour les services de base (santé, éducation, nutrition, WASH, protection), révision des curricula scolaires aux différents niveaux pour la prise en compte de genre, DH, protection ; prise en compte systématique des déterminants de la couverture sanitaire universelle et de comportements en santé définis par le genre, autonomisation des femmes, promotion des droits reproductif (ex- les filles qui ont peu d'autonomie sont parfois poussées à quitter l'école, à se marier précocement et à avoir des enfants alors qu'elles sont encore adolescentes, précocité qui est associée à une augmentation du risque de décès maternel), renforcement des capacités des services de prévention, signalement et prise en charge des VBG ; protection sociale axée sur genre et LNOB ; renforcement du système de collecte des données, centralisation, harmonisation et diffusion des données sur les VBG ; inclusion des femmes et des filles dans la planification des services ; mobilisation communautaire et leadership féminin.

**PS 3** - Cet axe devra adresser les causes profondes « root causes » de l'exclusion de certains groupes de population de l'économie formelle et de l'emploi décent, les barrières à l'accès aux intrants et ressources financières pour l'entrepreneuriat féminin et des jeunes, une participation plus digne des femmes et des jeunes dans le secteur agricole, le secteur informel et leur inclusion dans le processus de décentralisation.

**Stratégies clé** : amélioration de l'offre et de l'accessibilité de la formation professionnelle pour femmes et jeunes ; soutien au passage des femmes à l'économie formelle ; soutien à l'inclusion des femmes et des jeunes dans les secteurs porteurs et dans l'économie verte ;

**PS 4** - Cet axe devra renforcer l'analyse de l'impact diversifié du changement climatique et de la pollution sur les différents groupes de population ; les effets sur les groupes vulnérables, et reconnaître le rôle des femmes et des jeunes comme acteurs de la préservation et de la gestion environnementale.

**Stratégies clé** : renforcement de l'inclusion des aspects environnementaux dans les curricula scolaires ; analyse de l'impact du changement climatique et pollution sur femmes/filles et groupes vulnérables ; renforcement des capacités au niveau communautaire pour amélioration de la participation des femmes et filles dans la gestion environnementale, la préparation et la réponse aux aléas climatiques ; promotion de formes durables et « clean » d'énergie pour utilisation domestique et locale.

### Sources, exemples, bonnes pratiques

UNSDG: Gender Mainstreaming, 2019.

Manuel de référence pour l'intégration du genre dans la programmation conjointe de l'ONU au niveau de pays, 2018.

Gender mainstreaming in development programming, UNWomen 2015.

UNW, UNDP, UNICEF, UNFPA Joint evaluation of joint programmes on gender equality in the UN system, 2014.  
OMS, Rapport Mondiale sur les Femmes et la Santé, 2009.

## A5. Principes opérationnels (PO 5, PO 6, PO 7) : Engagements Secteur privé – Société civile – Initiatives régionales

### Introduction

La mise en œuvre du cadre de coopération 2021-2023 va reposer sur une conception multi-acteur, holistique et proactif de partenariat. Cette conception (i) se fonde sur un élargissement au-delà des partenaires habituels pour engager aussi autres forces et visions de la société, de la politique et de l'économie, (ii) considère les partenaires dans leurs rôles de co-agents de changement, avec leurs spécificités et avantages comparatifs à mettre en relation synergique avec ceux du SNU, et (iii) prévoit de les engager de façon proactive, tout au long du processus (de la programmation jusqu'au suivi-évaluation des résultats) et aux différentes échelles territoriales (régionale, nationale, locale). Cette note traite les principes d'opérationnalisation (PO) suivants :

- **PO 5** – (S')Engager (avec) le secteur privé
- **PO 6** – (S')Engager (avec) la société civile et les plus vulnérables
- **PO 7** – (S')Engager (avec) le niveau régional et sous-régional (Océan Indien).



### 1. Engagement effectif du secteur privé

#### 1.1 La question

Dans un monde toujours plus globalisé et interconnecté, la progression vers les ODD, dépend d'une activité économique robuste, durable et inclusive, aux différents niveaux territoriaux. Le défi de l'atteinte de l'Agenda 2030 est d'une telle magnitude<sup>67</sup> qu'il appelle à la contribution toutes les forces sociales, économique et politiques. En particulier, les ODD ne pourront pas être réalisés sans la participation effective du secteur privé (SP) avec ces ressources et savoir-faire.

#### 1.2 Le défi

Cependant, cet engagement renvoie immédiatement au principe de durabilité et à l'intégration des dimensions sociale et environnementale dans les choix économiques des acteurs privés. Dans ce contexte, la multitude de figures qui composent le SP<sup>68</sup> avec leurs logiques et contraintes spécifiques, se croise avec les différences en termes d'attitudes et comportements : entre celles et ceux plus ou moins axés sur les seuls résultats économiques (en particulier, financiers) parfois à très courts termes, jusqu'à celles et ceux plus ou moins intégrant les autres dimensions, sociale et environnementale, dans une logique économique (de long terme) ou - plus rarement - de durabilité. Pour amener une majorité d'acteurs du SP à se responsabiliser socialement et environnementalement, le cadre législatif, les politiques, le plaidoyer, ainsi que la demande de la croissante proportion de consommateurs responsables sont des facteurs essentiels.

Un acteur du SP peut alors contribuer à la cause du développement durable par la voie d'au moins deux processus :

1. En rendant son business habituel plus « social et/ou vert » à travers de la prise en compte - dans les processus de production, commercialisation, gestion des ressources humaines, etc. - des engagements nationaux et internationaux sur la responsabilité sociétale des entreprises et la protection de l'environnement, les droits du travail, la sécurité sociale etc. Ceci pouvant aller jusqu'à essayer d'influencer le comportement de leurs partenaires, en particulier les fournisseurs.
2. En investissant dans les secteurs verts, sociaux et/ou durables dans la forme d'initiatives individuelles ou en partenariats avec d'autres acteurs privés ou des acteurs publics (partenariats publiques-privés, PPP).

<sup>67</sup> La CNUCED a estimé que pour atteindre les ODD d'ici 2030, les investissements annuels totaux dans les secteurs concernés par les ODD dans les pays en développement devront se situer entre 3 300 et 4 500 milliards USD. Ceci signifie qu'il existe un déficit de financement annuel de quelque 2 500 milliards USD. Une participation accrue du secteur privé pourrait contribuer à combler ces déficits. UNCTAD. 2014. "World Investment Report: Investing in the SDGs: An Action Plan."

<sup>68</sup> Les entreprises de toutes tailles et vocations, ainsi que la grande « nébuleuse du non-publique » qui à Madagascar intervient à plusieurs niveaux dans la mise à disposition ou la gestion de beaucoup de services dits publics (p. ex. santé, éducation, WASH).

### 1.3 L'approche de solution

Dans le cadre de l'UNSDCF 2021-2023, l'engagement du SNU à Madagascar pour un rôle accru du SP dans le développement durable et pour la décennie d'action<sup>69</sup> doit pouvoir s'adresser à (i) encourager et faciliter les deux processus esquissés, et (ii) contribuer à renforcer le cadre de bonne gouvernance et un environnement des affaires favorable. Ceci, toujours en mettant l'accent sur les principes de programmation des Nations Unies, et en particulier sur Ne laisser personne pour compte, Égalité de genre et autonomisation des femmes, et Droits de l'homme.

Dans ce sens, **l'engagement du SP est un principe d'opérationnalisation (PO) de l'UNSDCF 2021-2023**. Il s'applique aux quatre priorités stratégiques (PS) de façon spécifique :

- **PS 1** : L'acteur du SP est interpellé en tant que détenteur de droits et de preneur de responsabilités dans la jouissance et le respect du cadre constitutionnel et légal, dans la mise en œuvre des politiques publiques, et dans la facilitation de la participation en particulier des jeunes et de femmes à la vie publique. Ces éléments sont une *condition sine qua non* pour un environnement des affaires favorable.
- **PS 2** : La dimension des investissements pour le financement des services de base (y compris la protection sociale), en termes d'offre de services privés et/ou de PPP pour la création et le renforcement des services sont ici mis en exergue.
- **PS 3** : L'acteur du SP et les institutions qui le représentent deviennent ici les acteurs principaux de la diversification et de la transformation économique, en termes social et/ou vert, et de la formalisation de leurs activités en termes d'emploi décents, productifs, durables et résilients. Mais il y a aussi le rôle des entreprises en tant que pourvoyeurs d'opportunités d'apprentissage technique et professionnel, surtout pour les jeunes.
- **PS 4** : L'acteur du SP est interpellé, à la fois, à une exploitation durable des ressources naturelles, « pour que l'environnement et les ressources naturelles soient piliers de la croissance économique, du développement durable et des meilleures conditions de vie des populations », et à l'application de mesures concrètes de conservation et préservation de l'environnement dans ces processus productifs et pratiques de commercialisation. Les savoirs faire et les connaissances du territoire jusqu'au niveau local, font des acteurs du SP un partenaire incontournables aussi dans la réponse en cas de catastrophes.

Le tableau suivant rassemble une série de premières actions concrètes, issues d'échanges internes au SNU, pour opérationnaliser l'engagement du SP dans l'UNSDCF 2021-2023 en termes d'actions transversales et d'actions spécifiques à chaque priorité stratégique.

Actions transversales	
Au niveau des agences	Au niveau BCR, en collaboration avec les agences
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaliser les analyses réalisées sur les raisons empêchant le SP à identifier des opportunités concrètes et investir davantage à Madagascar</li> <li>• Dans la mise en œuvre des CPD et les programmes de coopération des agences, mettre en place un cadre de travail et de suivi de l'engagement avec le SP</li> <li>• Entreprendre plus d'actions pour lesquelles les partenaires de mise en œuvre, bénéficiaires directs des appuis sont les différentes plateformes du SP</li> <li>• Intégrer le SP dans les propositions de programmes conjoints soumises dans le cadre des opportunités de financement qui se présentent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager la cartographie des acteurs et l'analyse faite avec UNDESA aux agences</li> <li>• Recenser les formes de partenariat déjà existantes avec le SNU et voir les domaines pouvant être améliorés, renforcés et mis à l'échelle</li> <li>• Assurer l'implication effective du SP à travers la mise en place d'outils collaboratifs ou des espaces civiques digitaux dédiés, permettant à toutes les parties de partager leurs actions dans le cadre de la mise en œuvre des ODD, les innovations ; leurs défis et les propositions leurs permettant de mieux avancer</li> <li>• Capitaliser les expériences des entreprises membres de l'initiative UN Global Compact au pays pour vulgariser les modèles d'affaires durables. Ceci en collaboration avec les groupements professionnels privés et d'autres plateformes</li> <li>• Identifier des SP champions ODD (comme un système de certification/label) et produire/diffuser largement des storytelling les concernant et les agences partenaires</li> </ul>

<sup>69</sup> Par ailleurs, la mise en œuvre du New Way of Working qui assure le pont entre les actions humanitaires et celles du développement requiert aussi l'élargissement des partenariats avec le SP. Il s'agit également de capitaliser au mieux les ressources et les capacités existantes pour les personnes les plus vulnérables permettant ainsi de réduire les risques de vulnérabilité. OCHA (2017). New Way of Working. Policy paper.

<b>PS1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager un partenariat avec les groupements professionnels ou les différentes plateformes du SP pour renforcer la lutte contre la corruption dans le SP</li> <li>• Mettre en œuvre un programme conjoint relatif aux mécanismes de Financement innovant, type financement mixte, pour le financement du développement (programme conjoint déjà existant)</li> <li>• Développer le partenariat avec le SP dans les actions de digitalisation relatives à E-gouvernance</li> <li>• Renforcer le partenariat avec le SP dans le domaine de la Protection des droits de l'Homme et des enfants pour réduire l'exploitation économique</li> </ul>
<b>PS2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer le partenariat avec le SP dans le domaine de la santé, Nutrition (SP pouvant investir dans ces domaines et entités privées ayant ces domaines comme leur cœur de métier : les centres de sante privés par exemple),</li> <li>• Renforcer le partenariat public-privé-population (4P) dans le domaine de l'Eau, Hygiène, Assainissement</li> <li>• Renforcer/développer le partenariat public-privé dans le domaine des infrastructures scolaires et la digitalisation de l'éducation</li> <li>• Renforcer des partenariats avec le SP pour soutenir la protection sociale</li> <li>• Soutenir la mise en application de la RSE</li> </ul>
<b>PS3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner l'amélioration de l'environnement des affaires ainsi que l'élaboration des politiques, stratégies et cadre réglementaire sur les PPP</li> <li>• Appuyer l'élaboration des politiques, stratégies et cadre réglementaire pour l'inclusion financière, l'agriculture contractuelle, l'entrepreneuriat rural</li> <li>• Continuer le partenariat avec les entreprises privées intervenant dans les chaînes de valeurs de produits agricoles</li> <li>• Accompagner le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de financement donnant l'opportunité au SP d'emprunter directement des fonds pour accompagner les producteurs</li> <li>• Accompagner le Financement et la formalisation du SP informel (PME, PMI, entrepreneurs ruraux) intervenant dans le milieu rural</li> <li>• Aider le SP à être plus présent et plus compétitif sur les marchés mondiaux</li> <li>• Promouvoir l'économie circulaire pour créer davantage d'emplois, de valeur ajoutée et d'initiatives sociales</li> <li>• Renforcer le partenariat avec le SP pour assurer les emplois décents</li> <li>• Développer le partenariat avec le SP pour accompagner le système d'incubation des jeunes entrepreneurs à Madagascar</li> <li>• Développer le partenariat avec le SP dans l'appui à la promotion des investissements/de l'industrialisation locale (type « One district, One factory » ...) dans les systèmes productifs et manufacturiers, concernant l'économie bleue et verte</li> </ul>
<b>PS4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la collaboration avec les groupements professionnels, les plateformes/ alliances dans les secteurs miniers, pour l'industrialisation...pour atteindre les produits</li> <li>• Renforcer le partenariat avec les entreprises privées en capitalisant le fonds vert climat</li> <li>• Accompagner les entreprises dans leurs investissements pour des technologies plus propres, diffuser les meilleures technologies disponibles et les meilleures pratiques internationales (efficacité énergétique par exemple, gestion/traitements améliorés des déchets...) : exemple : Soutenir l'adhésion du SP local à des plateformes et réseaux internationaux que le SNU et ses agences mettent à disposition, tel que le RECEP NET (Resource Efficiency and Cleaner Production Network) ou le Climate Technology Center Network</li> <li>• Mettre en œuvre un programme conjoint relatif aux mécanismes de Financement innovant de l'Energie propre (programme conjoint existant)</li> <li>• Accompagner les Organisations Professionnelles Agricoles et les Fédérations des Organisations des Producteurs dans l'application des technologies de production intelligente face aux climats et de la gestion conservatoire de la fertilité et des ressources naturelles</li> </ul>

## 2. Engager davantage les plus vulnérables et laissés de côtés, plus en général, la société civile<sup>70</sup>

### 2.1 La question

L'engagement de toutes les parties prenantes est une condition nécessaire tout au long du processus de programmation – dès son début analytique (CCA) jusqu' à l'évaluation finale de la mise en œuvre - à l'atteinte des objectifs de développement durable dans la protection et réalisation des droits de l'homme. Cette démarche permet en effet de connaître les avis et les attentes de chaque partie prenante mais aussi leur retour d'expériences par rapport aux projets dont ils ont pu bénéficier. Ce processus est aussi le garant de l'appropriation du processus et de la durabilité des actions.

Les conditions de vulnérabilité ainsi que les sources de la marginalisation sont nombreuses : les conditions socio-économiques, l'orientation sexuelle, l'ethnie, ou leur religion, et dans le cas spécifique de Madagascar, les personnes vivant en milieu rural, qui du fait de leur éloignement et manque d'accès d'infrastructure routière et de nouvelles technologies de l'information sont exclus des différentes discussions. Le principe de « Ne laisser personne de côté » (*Leaving no one behind*, LNOB) doit être adopté par tous, dans la réalisation de l'agenda 2030. Force est pourtant de constater que la matérialisation du concept est à la fois complexe et difficile. Complexe du fait des ressources que cela implique mais aussi difficile dans la mesure où il nécessite un changement de comportement et de stratégie de tous les intervenants.

### 2.2 Le défi

Bien que des efforts ont été déployés pour engager davantage les plus vulnérables et laissés de côté (ou qui risquent de l'être) et la société civile, différents groupes restent exclus à niveaux différents et à diverses étapes du processus et, par conséquent, continuent à subir les violences, les injustices et l'inégalité sociale. Pour adresser ce défi, la société civile peut jouer un rôle important dans l'engagement et l'implication de ces groupes de personnes.

### 2.3 L'approche de solution

L'engagement du SNU à Madagascar pour un rôle accru des plus vulnérables et de la société civile dans le développement durable et pour la décennie d'action est un **principe d'opérationnalisation (PO) de l'UNSDCF 2021-2023**.

Il s'articule à trois niveaux complémentaires :

1. Renforcement de la société civile dans sa capacité de représenter les couches les plus vulnérables et marginalisés de la population et de réaliser le principe LNOB dans les stratégies et les actions de développement.
2. Implication des personnes vulnérables et marginalisés et intégration du principe LNOB tout au long du processus de programmation, en particulier dans l'identification, mise en œuvre et suivi-évaluation pour les projets qui les concernent, au niveau de l'UNSDCF et des programmes pays des agences du SNU.
3. Partenariats et actions de développement qui permettent d'inclure les groupes vulnérables et marginalisés pour toutes décisions qui les concernent.

Le renforcement du cadre de gouvernance et des espaces de participation, dialogue et représentation est visé explicitement par le UNSDCF à travers de la PS1 (avec un accent particulier assuré par l'Effet 1.3<sup>71</sup>), l'Effet 4.1 de la PS4<sup>72</sup> et l'Effet 2.2 de la PS 2<sup>73</sup>.

Par contre, le tableau suivant rassemble une série d'actions concrètes, pour assurer l'engagement des plus vulnérables et marginalisés et de la société civile directement dans l'action du SNU, au niveau de toutes les PS de l'UNSDCF et dans les programmes pays des agences.

<sup>70</sup> Sources: SDG Partnership Guidebook Working, UNSDG Common minimum standards for Multi-Stakeholder, Multistakeholder UN Madagascar UNDESA, UN GN on Civic Spaces.

<sup>71</sup> Effet 1.3 : « D'ici 2030, la société civile, les médias, les jeunes et les femmes participent de manière quantitative, qualitative, effective et responsable à la gestion des affaires publiques et à la réalisation des ODD à tous les niveaux. »

<sup>72</sup> En particulier avec le Produit 4.1.3 : « Les organisations de la société civile et les communautés disposent des notions essentielles sur leurs droits et des capacités à faire respecter les textes en vigueur pour une gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement. »

<sup>73</sup> En particulier, le Produit 2.2.2 : « Les institutions nationales et entités locales sont renforcées pour réduire les inégalités, incluant celles de genre, promouvoir l'autonomisation des femmes et des filles, et assurer un système multisectoriel pour la prévention et la réponse à toute forme d'abus, exploitation et violence basées sur le genre, y compris en situation humanitaire. » et 2.2.3 : « Des réseaux et services, efficaces et coordonnés, impliquant la société civile et les communautés, sont appuyés pour assurer la prévention, le référencement, la prise en charge et la réinsertion sociale des plus vulnérables, ne laissant personne de côté. »

Actions au niveau de chaque PS	
Au niveau des agences (en coordination avec BCR)	Au niveau BCR (en collaboration avec les agences)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser et impliquer la société civile dans la mise en œuvre des programmes/projets priorités (société civile comme partenaires de mise en œuvre bénéficiaires)</li> <li>• Engager la société civile dans les plaidoyers et dans la mise en œuvre des initiatives/programmes de développement afin d'assurer la considération des couches les plus défavorisées de la population</li> <li>• Travailler avec la société civile dans les interventions dans le cadre de la décentralisation effective et la territorialisation des actions pour mieux toucher le monde rural</li> <li>• Soutenir et renforcer la capacité de la société civile implantée au niveau local et la capitaliser comme relais d'information et d'espace de représentation pour atteindre les groupes laissés pour compte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En capitalisant les différentes plateformes de la société civile déjà existantes, assurer leur engagement et participation, ainsi que l'implication des groupes vulnérables et marginalisés dans le suivi de la mise en œuvre (UNSDCF et ODD) : exemple à travers (i) des plateformes digitales d'échanges ou (ii) des enquêtes de satisfaction sur les démarches adoptées pour la mise en œuvre des actions développement, les retombées de ces actions sur leur vie, (iii) des études socio-économiques de base et post-intervention, (iv) via des consultations publiques (v) l'élaboration des rapports des Examens Nationaux Volontaires, etc.</li> <li>• Identifier des partenaires champions avec la société civile/les plus vulnérables et produire/diffuser des storytelling les concernant et les et les agences partenaires</li> </ul>

### 3. Engagement au niveau régional et sous-régional

#### 3.1 La question

Face à des opportunités et/ou risques communs, la coopération régionale est parfois une stratégie efficace et efficace pour exploiter les premières et aborder les deuxièmes, d'autant plus quand s'il s'agit de questions de grande envergure pour lesquelles les ressources et capacités d'un seul pays ne suffiraient pas.

La coopération régionale peut prendre des formes et des niveaux d'engagements et collaboration différents, à partir d'échanges de vues et partages de connaissances, pour arriver à des initiatives conjointes. Dans ce cadre, le SNU peut jouer le rôle d'impulseur d'une accrue collaboration entre les pays (au sein des organisations existantes ou au niveau bilatéral), ou s'engager directement en particulier en se basant sur les réseaux avec les autres Équipes pays des pays de la région.

Les secteurs et les thématiques qui peuvent faire l'objet d'initiatives internationales ou régionales sont nombreux. Néanmoins, ceux et celles qui par leur nature ont une dimension allant au de-là des frontières nationales sont parfois les plus propices. Les échanges eu avec le SNU de Maurice et Seychelles ont permis de mettre sur la table sept.

Madagascar affiche une série de défis pour son émergence et pour la mise en œuvre des ODD en vue de la réalisation de l'Agenda 2030 (CCA, 2020), en partant de sa vulnérabilité au changement climatique, la gestion des risques naturelles, l'exploitation durable des ressources marines, mais aussi les échanges commerciaux (licites et illicites) et les flux migratoires. Il fait preuve aussi d'insuffisance de ressources (internes et externes) pour tout faire tout seul.

#### 3.2 Démarche proposée

La coopération régionale est un **principe d'opérationnalisation (PO) de l'UNSDCF 2021-2023** dans le but d'accroître sa contribution et son appui au pays. Dans ce sens, dans le cadre de l'UNSDCF 2021-2023 il s'engage à :

1. Identifier et mettre en œuvre avec les Équipes pays des pays de la région des actions concrètes de coopération dans des domaines à fort impact<sup>74</sup>. Ceci en concertation avec le gouvernement de Madagascar et, dans la mesure du possible, dans le cadre d'action des organismes internationaux et régionaux auxquels Madagascar participe (en particulier, COI, SADC, COMESA, UA, IORA).
2. Organiser des échanges réguliers avec les Équipes pays des autres pays de la région pour le partage de connaissances et le suivi des initiatives conjointes et dans le but de contribuer au dialogue sud-sud.

<sup>74</sup> Le cadre de suivi de l'UNSDCF et le plan de travail de UNCT devraient prévoir un indicateur de produit spécifique.

Un premier échange entre le BCR de Seychelles et de Maurice et le BCR de Madagascar a permis de mettre sur la table une liste de domaines de coopération immédiate. L'intérêt manifesté par les membres du PMT à Madagascar relance la nécessité d'organiser un atelier d'échange avec les Équipes-pays des autres pays de la région avec le but d'arriver à une sélection de domaines à approfondir et, *in fine*, à des initiatives concrètes pour le UNSDCF 2021-2023.

Domaines potentiels de coopération régionale		
Domaine	Informations	Engagement potentiel
<b>Blue Economy</b>	Engagement active pour un véritable développement de l'économie blue Bons travaux d'opérationnalisation du concept pour la région (UNECA&COI, Seychelles, BAD) Intérêt de la COI à travailler avec les NU sur ce thème	S'engager en tant que SNU des pays de la région avec la COI sur ce thème
<b>COVID-19 Recovery</b> <b>Green</b>	Maurice travail sur un tel projet qui relie sécurité alimentaire, développement agricole et tourisme durable.	Formation et échanges entre pays voisins
<b>Expansion of a knowledge platform on COVID</b>	À Maurice, NU, BM et institutions de recherche ont développé une plateforme d'échanges sur des recherches concernant les impacts de la COVID et les pistes pour la reprise. La plateforme évoluera en 2021.	L'évolution pourrait se faire à travers d'une collaboration entre BCR de la région.
<b>Disaster Risk Reduction</b>	Maurice vient de faire un rapport CADRI et entame des travaux pour la réalisation des recommandations clés	Fort intérêt à travailler ensemble sur ces thèmes.
<b>HD Nexus</b>	La COVID a remis au centre les questions de résilience. Préparation et réponse aux crises sont des thèmes sur lesquels échanger.	Voir DRR.
<b>Working with UN Global Compact network</b>	Présence régionale de UNGCA et travail en cours à Maurice. Engagement du secteur privé est un principe opérationnel de UNSDCF a Madagascar.	Echanges entre pays voisins à travers du réseau des BCR. La COI pourrait être intéressée.
<b>Multi-vulnerability Index for SIDS</b>	La résurgence d'une discussion, au début menée par UNDESA, sur un index spécifique aux SIDS.	
<b>Achat groupé de médicaments essentiels entre pays SIDS</b>	Proposition OMS Madagascar	Intérêt de la contrepartie à vérifier
<b>Changement climatiques et Santé dans les SIDS</b>	Proposition OMS Madagascar	À vérifier
<b>Sécurité maritime</b>	Proposition IOM Madagascar	À vérifier



## A6. Clauses relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT)

Les transferts directs visant à financer la réalisation d'activités de programme sont demandés et autorisés pour des périodes n'excédant pas trois mois. Le remboursement de dépenses préalablement autorisées est demandé et effectué trimestriellement ou une fois les activités terminées. Les organismes des Nations Unies ne sont pas tenus de rembourser les dépenses du partenaire de réalisation qui sont supérieures aux montants autorisés.

Lorsqu'une activité est terminée, tout solde est remboursé ou porté au crédit du programme d'un commun accord entre le partenaire de réalisation et les organismes des Nations Unies<sup>75</sup>.

Les modalités de transfert de fonds, le montant des décaissements et le champ et la fréquence des activités de certification pourront dépendre des résultats d'un examen de la capacité de gestion des finances publiques, lorsque le partenaire de réalisation est un Gouvernement, ou d'une évaluation de la capacité de gestion financière si le partenaire n'est pas un organisme des Nations Unies. Un consultant qualifié, tel qu'un cabinet d'expertise comptable, choisi par les organismes des Nations Unies peut procéder à cette évaluation, à laquelle le partenaire de réalisation participe. Le partenaire de réalisation peut participer à la sélection du consultant.

Les modalités de transferts de fonds, le montant des décaissements et le champ et la fréquence des activités de certification peuvent être révisés lors de la réalisation du programme, en fonction des observations formulées dans le cadre du suivi du programme, du suivi des dépenses et des rapports à ce sujet ainsi qu'à l'issue d'audits.

En cas de transfert direct ou de remboursement, les organismes des Nations Unies notifient au partenaire de réalisation le montant qu'ils ont approuvé et lui versent les fonds dans un délai convenu entre les deux parties. En cas de paiement direct aux fournisseurs ou à des tiers au titre d'obligations contractées par le partenaire de réalisation sur la base de demandes signées par la personne habilitée désignée par celui-ci, ou aux fournisseurs ou à des tiers au titre d'obligations contractées par les organismes des Nations Unies à l'appui d'activités convenues avec les partenaires de réalisation, les organismes des Nations Unies procèdent au paiement dans un délai convenu entre les deux parties.

La responsabilité des organismes des Nations Unies n'est pas directement engagée par les accords contractuels conclus entre le partenaire de réalisation et les fournisseurs extérieurs.

Lorsque les organismes des Nations Unies versent des fonds au même partenaire de réalisation, le suivi du programme, le suivi financier et les audits sont effectués conjointement par ces organismes ou en coordination avec eux.

Pour demander le déblocage des fonds ou pour s'assurer que l'organisme des Nations Unies acceptera de rembourser ou de payer directement les dépenses prévues, les partenaires de réalisation utilisent le formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses (formulaire FACE), dans lequel ils décrivent les activités du plan de travail. Ils utilisent également le formulaire FACE pour rendre compte de l'utilisation des fonds reçus. Le partenaire de réalisation désigne nommément la ou les personnes qu'il autorise à communiquer les informations relatives au compte, à demander des fonds et à certifier l'utilisation qui est faite des fonds reçus. Le formulaire FACE est certifié par la ou les personnes habilitées désignées par le partenaire de réalisation.

Les fonds transférés aux partenaires de réalisation doivent être dépensés aux seules fins des activités et dans les délais convenus dans les plans de travail.

Les partenaires de réalisation (Gouvernement ou organisations non gouvernementales nationales) utilisent les fonds reçus conformément aux réglementations, politiques et procédures nationales compatibles avec les normes internationales applicables, notamment en veillant à les dépenser aux fins des activités convenues.

dans les plans de travail et en faisant rapport sur l'utilisation de toutes les sommes reçues à [l'organisme des Nations Unies] dans les six mois suivant leur réception. Lorsque les réglementations, politiques et procédures nationales ne sont pas compatibles avec les normes internationales applicables, ce sont les règles financières et règles connexes ainsi que les règlements, politiques et procédures de l'organisme des Nations Unies qui s'appliquent.

Si les partenaires de réalisation sont des organisations non gouvernementales internationales ou des organisations de la société civile, ou encore des organisations intergouvernementales, ils utilisent les fonds reçus conformément aux normes internationales applicables, notamment en veillant à les dépenser aux fins

<sup>75</sup> Aux fins des présentes clauses, le terme « Nations Unies » englobe les institutions financières internationales.

des activités convenues dans les plans de travail et en faisant rapport sur l'utilisation de toutes les sommes reçues à l'organisme des Nations Unies dans les six mois suivant leur réception.

Pour faciliter les audits programmés et les audits spéciaux, chaque partenaire de réalisation qui reçoit des fonds de l'organisme des Nations Unies permet à celui-ci ou à son représentant d'accéder en temps voulu :

- à tous les documents comptables prouvant l'enregistrement du transfert des fonds par l'organisme des Nations Unies, accompagnés de la documentation pertinente ;
- à toute la documentation et à tous les membres du personnel concernés par le fonctionnement du dispositif de contrôle interne du partenaire de réalisation par lequel les transferts de fonds sont passés.
- Les conclusions de chaque audit sont communiquées au partenaire de réalisation et à l'organisme des Nations Unies. En outre, chaque partenaire de réalisation :
- Reçoit communication du rapport d'audit établi par les auditeurs et en prend connaissance.
- Adresse sans retard les déclarations d'acceptation ou de rejet de toute recommandation des auditeurs à l'organisme des Nations Unies qui a versé des fonds ou par l'institution supérieure de contrôle des finances publiques, ou à l'institution supérieure de contrôle des finances publiques, si applicable, afin que ceux-ci les fassent figurer dans le rapport final qu'ils soumettront à l'organisme des Nations Unies.
- Donne suite rapidement aux recommandations des auditeurs qu'il aura acceptées.

Rend compte des mesures prises pour donner suite aux recommandations acceptées à l'organisme des Nations Unies, ou si les audits seraient effectués par l'institution supérieure de contrôle des finances publiques, à l'institution supérieure de contrôle des finances publiques », tous les trimestres (ou à une fréquence convenue localement).

Lorsque les capacités de gestion des finances publiques n'ont pas été évaluées ou que l'évaluation a révélé des faiblesses dans la capacité de l'institution supérieure de contrôle :

L'organisme des Nations Unies qui applique le HACT à Madagascar : UNDP/UNICEF/UNFPA, confiera les audits à un cabinet d'audit privé.

Le montant des fonds versés au titre des frais de voyage, des soldes, des honoraires et des autres dépenses correspond à ce qui se pratique en la matière dans le pays, sans toutefois dépasser les montants applicables dans les organismes des Nations Unies (comme indiqué dans les circulaires de la Commission de la fonction publique internationale).

## A7. Brève description du processus de conception de l'UNSDCF 2021-2023

### Période de l'UNSDCF

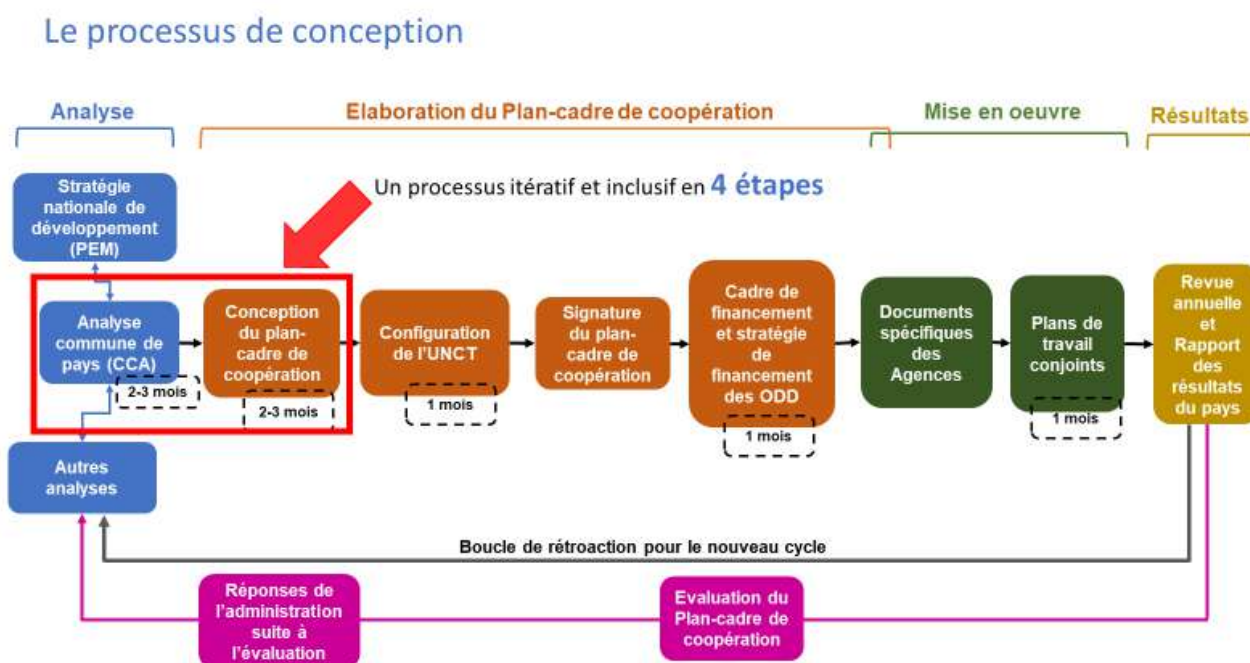
Le SNU et le Gouvernement de Madagascar ont procédé à deux extensions de l'UNDAF 2015-19 : une première jusqu'à fin 2020 et une deuxième pour arriver à juin 2021. Pour assurer l'alignement temporel de l'UNSDCF au Plan national de développement - Plan Emergence Madagascar (PEM) - le Gouvernement a voulu que le UNSDCF couvre seulement la période de juillet 2021 à fin 2023.

### Organisation

Pour coordonner, gérer et conduire à bonne fin le processus UNSDCF, l'équipe pays a nommé un **Secrétariat technique**, composé de BCR (lead), PNUD, UNICEF, UNFPA et Président du PMT. Ces tâches ont été les suivantes:

- (i) Concevoir l'approche de travail et l'opérationnaliser en préparant le matériel et la documentation (notes stratégiques, documents de base, données etc.).
- (ii) Organiser, guider, coordonner et appuyer les travaux (p. ex. consultations virtuelles, groupes résultats)
- (iii) Informer PMT, UNCT et Bureau régional de UNDCO
- (iv) Collaborer avec la contrepartie gouvernementale pour la conduite du processus (Ministère de l'Economie et des Finances ou MEF, à travers de la Direction Générale de l'Économie et du Plan ou DGEF)
- (v) Rédiger les différents documents et le document UNSDCF.

### Les étapes du processus de conception de l'UNSDCF



PMT et UNCT, ainsi que le MEF et Bureau Régional (BR) de UNDCO ont été informés, consultés et engagés à chaque étape clés du processus. UNDCO a participé aux consultations virtuelles, a donné deux formations et a porté son appui méthodologique et de revue de la documentation.

#### 1<sup>ère</sup> étape : Analyse commune de pays (CCA) [fin 2019 – juin 2020]

Après une ébauche de rapport réalisée par un consultant, le travail a été repris et complété par trois experts du SNU. La participation active de toutes les agences dans les phases d'analyse et de révision/finalisation a renforcé la qualité analytique, son adhérence aux standards NU et l'appropriation par le SNU.

Le rapport, soumis au BR de UN DCO en juin 2020 pour le contrôle qualité, a reçu une appréciation globalement positive avec néanmoins une série de recommandations d'amélioration. Dans l'esprit d'un CCA living document, le choix a été de ne pas procéder immédiatement à la révision du rapport CCA, mais d'intégrer les améliorations demandées dans le processus de l'UNSDCF, pour après revenir sur le CCA (deuxième moitié de 2021).

## 2<sup>e</sup> étape : Consultations virtuelles [13 – 28 août 2020]

Pour engager activement les principales parties prenantes du pays dans la conception de l'UNSDCF 2021-23 (et renforcer le CCA en termes de contenus et de processus), un cycle de six consultations virtuelles intitulé « Défis et pistes de solutions pour le développement durable à Madagascar » a été organisé par le BCR et le MEF. Grâce à la participation active des représentants – au niveau nationale et décentralisé - de la société civile, le secteur privé, la recherche et l'académie, la contrepartie nationale (législatif, exécutif et judiciaire) et les PTFs<sup>76</sup>, les consultations virtuelles ont permis de développer des échanges de vues et des discussions qui ont déterminé une co-construction de nouvelles connaissances autour des défis et solutions pour le développement durable à Madagascar. En particulier, elles ont permis de :

- (i) Collecter et discuter les perspectives sur les défis majeurs du développement
- (ii) Débattre sur les solutions à la lumière des principes de programmation des Nations Unies et
- (iii) Obtenir de chacun des cinq groupes de parties prenantes leurs grands domaines stratégiques d'intervention pour le développement durable.

### Les chiffres des consultations

- 25 panélistes, 3 intervenants
- 747 participants
- 25 rapports Défis et solutions
- 116 questionnaires en ligne
- 5 Visions en grands domaines stratégiques d'intervention

## 3<sup>e</sup> étape : Priorisation et Note d'orientation stratégique [3 – 25 septembre 2020 – 10 février 2021]

Sur la base du CCA, des résultats des consultations virtuelles, ainsi que d'une appréciation des avantages comparatifs du SNU et des contenus d'une draft du PEM, un processus interne au SNU a été mis en place pour identifier les priorités stratégiques pour 2021-2023. Ce processus, organisé en quatre séances de travail virtuel, avec la participation de 17 agences et, en moyenne, entre 60 et 80 staffs du SNU, a produit la Note d'orientation stratégique qui a été pré-validée par le PMT le 21 septembre et par l'équipe pays le 25 septembre. Les quatre PS de l'UNSDCF 2021-2023 ont été adoptées par le Gouvernement de Madagascar le 10 février 2021.

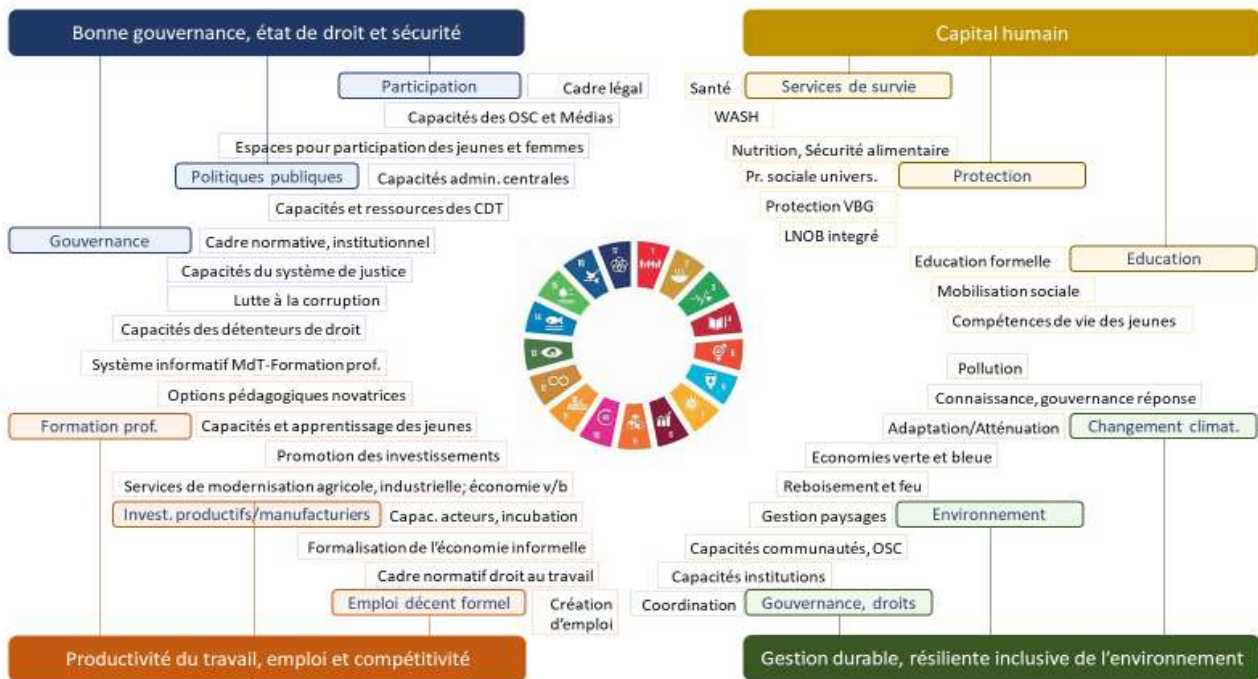


## 4<sup>e</sup> étape : Détermination de la théorie de changement et cadre des résultats [7 octobre – 25 janvier, 23 mars]

Cette étape a appelé à contribuer les parties prenantes, la contrepartie nationale et les PTFs à côté de toutes les agences du SNU. Organisé autour de quatre groupes résultats, un pour chacune PS (facilités par 2-3 agences du SNU et appuyés par les personnes ressources en suivi-évaluation et le ST), ce processus visait la concrétisation programmatique des PS et des solutions catalytiques en termes de Théories de changement et cadre des résultats, en assurant la prise en compte des principes de programmation des NU. À l'aide d'une fiche d'appui, l'exercice a consisté à :

- (i) Partir d'une réflexion à l'horizon 2030 pour l'élaboration de la TdC et du cadre des résultats
- (ii) Définir une planification décennale en mesure d'atteindre les résultats identifiés à l'horizon 2030
- (iii) Etaler la planification en trois phases : 2021-2023, 2024-2027 et 2028-2030
- (iv) Programmer en détail la phase 2021-2023.

<sup>76</sup> Une attention particulière a été donnée à la participation des groupes vulnérables, par la voie de toute une série de organisations, notamment : Plateforme Nationale et Plateformes Régionales des Organisations de la Société Civile de Madagascar, Conférence des Travailleurs de Madagascar, Syndicat des Industries de Madagascar, Collectif des citoyens et des organisations citoyennes, Organisation de la Société Civile sur les Industries Extractives, Messenger of peace, AfriYAN, SCOUT, Association mamelona Jeunes pour l'Environnement, Moveup Madagascar Jeunes pour l'environnement, Plateforme des Fédérations des Personnes Handicapées de Madagascar, Tranoben'ny Tantsaha Mpamokatra, Conseil National des Femmes de Madagascar, Fédération des handicapés, Plateforme des Fédérations des Personnes Handicapées de Madagascar, Coalition Paysanne de Madagascar, Société civile œuvrant dans le foncier, MIHARI Network Madagascar œuvrant dans l'Economie bleue.



Les travaux ont démarré avec deux sessions de formation en plénière (UNDCO), deux séances d'une demi-journée pour chaque groupe résultat et une session de mise en commun, et ont continué dans chaque groupe résultat.

Les groupes résultats ont produit les effets, en se basant sur les solutions catalytiques définies auparavant, et de-là les différents produits. Il en est sorti un cadre de résultats composé de 12 effets et 36 produits. Théories de changement et cadre de résultats ont été validés par le Comité de pilotage conjoint lors de sa première séance du 23 mars 2021.

Les personnes ressources en suivi-évaluation ont par la suite assuré la préparation de la matrice des indicateurs avec pour chaque produit et effet une sélection d'indicateurs, avec les respectifs données de base, valeurs cibles et moyen de vérification.

### 5<sup>e</sup> étape : Approfondissement de questions clés et formalisation en termes de principes d'opérationnalisation [1 décembre– 28 mars]

Dans le but de concrétiser une approche d'intervention intégrée et conforme à l'esprit de la réforme des Nations Unies, le ST a lancé une réflexion sur huit questions clés, notamment :

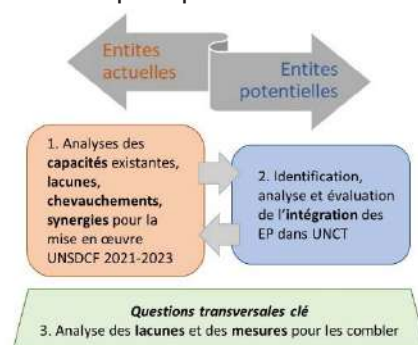
- Nexus Humanitaire-Développement-Paix
- Ciblage territorial (zones de convergence)
- Ciblage par groupe (LNOB, DH, GEWE)
- Programmes conjoints
- Intégration d'initiatives régionales
- Engagement du secteur privé
- Engagement des plus vulnérables et de la société civile
- Contribution des agences non-résidentes et des niveaux décentralisé et régional

Après avoir été adopté lors d'un atelier UNCT-PMT (10 décembre 2020), elles ont fait l'objet d'approfondissements analytiques et programmatiques et ont abouti à sept principes d'opérationnalisation (PO) de l'UNSDCF 2021-2023 qui ont été validés par l'équipe pays lors de sa retraite annuelle.

## Configuration de l'Équipe-pays

Le changement d'orientation stratégique, programmatique et opérationnelle de l'UNSDCF a requis de passer en revue la composition de l'Équipe-pays et l'ensemble des moyens dont elle dispose pour assurer

- (i) Les capacités techniques et fonctionnelles - tant au niveau sectoriel qu'intersectoriel (transversal) - dont le système a besoin pour accomplir les réalisations prioritaires prévues dans le plan-cadre.
- (ii) Un engagement de chaque entité onusienne qui soit aligné à la nouvelle orientation et contribution effective à la réalisation des produits et effets du plan-cadre.
- (iii) Une capacité d'intégration/coordination des actions des différentes entités pour une contribution du SNU qui soit transformative, transparente, efficiente et efficace.



L'exercice de la configuration a démarré avec une formation livrée par le BR de UNDCO (10 décembre 2020), et a eu sa phase clé lors d'un atelier ad-hoc qui s'est tenu le 12 mars. Sur la base d'une collecte de données auprès des membres de l'équipe-pays (entités actuelles), d'une analyse et d'intenses échanges avec une série d'entités onusiennes potentielles, menés directement par le Coordonnateur Résident, la nouvelle configuration des Nations Unies à Madagascar a pu être définie.

La contrepartie nationale et les différentes parties prenantes du pays ont été consultées lors de la séance du Comité de pilotage conjoint du 23 mars 2021.

## Rédaction de l'UNSDCF 2021-2023

Le ST a assuré la rédaction de la première mouture du document UNSDCF. Avec les contributions des membres du PMT, une deuxième mouture a pu être élaborée et envoyée au BR de UNDCO pour le contrôle qualité du Peer Support Group. Le document a aussi pu être discuté avec le MEF.





# NATIONS UNIES MADAGASCAR



Système des Nations Unies à Madagascar  
Bureau du Coordonnateur Résident  
Maison Commune des Nations Unies  
Rue Docteur Raseta Andraharo  
B.P. 1348 - Antananarivo