REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

NATIONS UNIES
MADAGASCAR

PLAN-CADRE DE COOPÉRATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Madagascar

2024-2028

Déclaration commune et page de signature

Ce Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable 2024-2028 constitue la réponse commune du système des Nations Unies aux priorités nationales et aux obstacles structurels dans la voie vers la réalisation des Objectifs de développement durable à Madagascar.

À l'horizon 2030, ce Plan-cadre de coopération présente la contribution du système des Nations Unies au redressement et à l'accélération de la trajectoire de Madagascar vers un développement durable, inclusif et résilient, axé sur les personnes et leurs droits, concrétisant ainsi la promesse de ne laisser personne de côté.

En collaboration avec le Gouvernement, le système des Nations Unies s'engage à assurer une présence plus dynamique, adaptée aux besoins, en déployant ses ressources humaines, techniques et financières collectives de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.

En signant le présent document, le Gouvernement de Madagascar et le système des Nations Unies à Madagascar s'engagent à travailler ensemble, avec une redevabilité mutuelle, pour la réalisation des objectifs du présent Plan-cadre de coopération pendant la période 2024-2028 en vue de la réalisation du Programme 2030.

Rindra Hasimbelo Rabarinirinarison Ministre de l'Économie et des Finances	Issa Sanogo, Coordonnateur résident des Nations Unies

Engagement de l'Équipe de pays des Nations Unies à Madagascar

Nous, soussignés, nous engageons à travailler ensemble et de manière de plus en plus cohérente et intégrée dans la poursuite des priorités stratégiques énoncées dans le Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour Madagascar 2024-2028 en guise de contribution au développement durable du pays et à ses progrès vers le Programme 2030.

IAEA Agence internationale de l'énergie atomique	**AIEA**	**Abdou Salam Ndiath** Responsable de la gestion de programme	
Food and Agriculture Organization of the United Nations	**FAO**	**Mbuli Charles Boliko** Représentant résident	
FIDA Investir dans les populations rurales	**FIDA**	**Joseph Rostand Olinga Biwole** Directeur pays	
NATIONS UNIES DROITS DE L'HOMME HAUT-COMMISSARIAT	**HCDH**	**Christian Salazar Volkmann** Directeur de la Division des opérations sur le terrain et de la coopération technique	
OIM ONU MIGRATION	**OIM**	**Evina Roger Charles** Chef de mission	
Organisation internationale du Travail	**OIT**	**Frederick Muia** Directeur du Bureau de pays	
Organisation mondiale de la Santé	**OMS**	**Laurent Musango** Représentant résident	
ONUDI	**ONUDI**	**Volatiana Rakotondrazafy** Représentante pays	
ONU-HABITAT	**ONU-Habitat**	**Oumar Sylla** Directeur, Bureau régional Afrique	
ONUSIDA	**ONUSIDA**	**Jude Padayachy** Directeur pays	

	PAM	**Pasqualina Di Sirio** Représentante et directrice pays	
	PNUD	**Natasha Van Rijn** Représentante résidente	
	PNUE	**Rose Mwebaza** Directrice et Représentante régionale, Afrique	
	UIT	**Jean-Jacques Massima-Landji** Représentant de la zone Afrique centrale et Madagascar	
	UNCDF	**Mourad Wahba** Officer-in-Charge	
	UNDRR	**Amjad Abbashar** Directeur régional, Bureau régional pour l'Afrique	
	UNESCO	**Alexandros Makarigakis, Ph.D.** Directeur et Représentant a.i., Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	
	UNFPA	**Josiane Yaguibou** Représentante Résidente	
	UNICEF	**Mahamat Nour Molli** Représentant a.i.	
	UNOPS	**Djibrilla Mazin** Country Manager	

Sommaire

Déclaration commune et page de signature ii
Sommaire v
Indice de figures vi
Indice de tableaux vi
Résumé exécutif vii
CHAPITRE 1. PROGRÈS ACCOMPLIS PAR LE PAYS VERS LA RÉALISATION DU PROGRAMME 2030 1
1.1. Contexte national 1
1.2. Vision nationale de l'avenir concernant le développement durable 1
1.3. Progrès accomplis vers la réalisation des Objectifs de développement durable 2
1.4. Lacunes et difficultés 3
CHAPITRE 2. APPUI DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT AU PROGRAMME 2030 4
2.1. Priorités stratégiques pour le SNU 4
2.2. Résultats escomptés en matière de développement 5
2.3. Effets du Plan-cadre de coopération et partenariats 7
Priorité stratégique 1 : Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité 7
Priorité stratégique 2 : Assurer le développement du capital humain 10
Priorité stratégique 3 : Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive 12
Priorité stratégique 4 : Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement 14
2.4. Synergies entre les effets du Plan-cadre de coopération 17
2.5. Durabilité 19
2.6. Avantages comparatifs du SNU et configuration de l'équipe de pays des Nations Unies 19
CHAPITRE 3. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN-CADRE DE COOPÉRATION 22
3.1. Stratégie de mise en œuvre et partenariats stratégiques 22
3.2. Plans de travail conjoints 25
3.3. Gouvernance 25
CHAPITRE 4. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISAGE 29
4.1. Suivi 29
4.2. Risques et opportunités 30
4.3. Revue du Plan-cadre de coopération et présentation de rapports 31
4.4. Plan d'évaluation 31
4.5. Apprentissage 32
Annexe A. Cadre de résultats du Plan-cadre de coopération 33
Annexe B. Annexe juridique du Plan-cadre de coopération 38
Annexe C. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds 41
Annexe D. Acronymes, abréviations et noms des organismes du SNU 44

Indice de figures

Figure 1	Situations et tendances pour les 17 ODD à Madagascar, 2022	3
Figure 2	Principale contribution directe des priorités stratégiques aux engagements nationales et aux ODD	4
Figure 3	Les accélérateurs du Plan-cadre de coopération 2024-2028	5
Figure 4	Théorie du changement de la Priorité stratégique 1	7
Figure 5	Théorie du changement de la Priorité stratégique 2	10
Figure 6	Théorie du changement de la Priorité stratégique 3	12
Figure 7	Théorie du changement de la Priorité stratégique 4	13
Figure 8	Vision et théories du changement du Plan-cadre de coopération 2024-2028	17
Figure 9	Architecture de gouvernance du Plan-cadre de coopération 2024-2028	27

Indice de tableaux

Tableau 1	Principal modèle d’entreprise opérationnel sur la période, par organisme	19

Résumé exécutif

Selon l'Analyse commune de pays de Madagascar 2022, le processus de création et de pérennisation du bien-être social à Madagascar reste modeste et exclusif et il continue à s'affaiblir sous la pression de l'évolution du contexte mondial, de l'évolution démographique, de la persistance intergénérationnelle des conditions de vulnérabilité multiple et d'exclusion des droits humains, ainsi que la récurrence des chocs et des crises humanitaires, entre autres. Malgré les efforts entrepris, cette analyse estime que Madagascar n'arrivera pas à atteindre les Objectifs de développement durable d'ici 2030.

L'ambition de développement de Madagascar à moyen terme est de se hisser au rang de pays émergent à revenu intermédiaire. Cette ambition sera atteinte à travers des émergences aux niveaux territorial, économique, industriel et sectoriel, environnemental, administratif et institutionnel, social, et culturel. À cette fin, la société sera mobilisée autour d'un « contrat collectif » d'émergence composé par 13 engagements auxquels s'aligne ce Plan-cadre de coopération.

Quatre défis prioritaires ont été identifiés lors du processus d'élaboration de ce Plan-cadre de coopération :

- Le contrat social entre l'État, les acteurs non-étatiques et les citoyens n'est pas clairement défini, suffisamment connu, respecté et appliqué.
- La création de capital humain est très modeste et entravée par le manque d'un socle de protection sociale.
- Le modèle économique ne crée ni suffisamment d'emplois décents et productifs, ni de valeurs ajoutées économiques, durables et pour tous.
- L'insuffisance de valorisation et de gestion des ressources naturelles et des écosystèmes de manière durable, inclusive et sensible aux risques et au changement climatique entrave la résilience des populations aux risques et au changement climatique.

Pour répondre à ces quatre défis prioritaires, le système des Nations Unies à Madagascar entend concentrer ses efforts sur quatre effets, à savoir :

Effet 1 : La population malagasy, en particulier les personnes laissées de côté, jouissent de leurs droits, dans un climat de stabilité politique, de cohésion sociale et de paix durable, où le contrat social est renforcé	Plusieurs changements contribueront à la réalisation de l'Effet 1, notamment la définition et l'appropriation d'une vision nationale, le renforcement du contrat social entre l'État et les citoyens, l'instauration d'un climat de stabilité politique, de cohésion sociale et de paix durable, et la jouissance des droits par la population, en particulier les personnes laissées de côté.
Effet 2 : Les jeunes, en particulier les jeunes filles, les adolescentes, et les personnes les plus vulnérables et marginalisées, ont un accès amélioré – en termes de quantité, de qualité et d'équité — aux opportunités de création du capital humain nécessaires à leur épanouissement et à la jouissance de leurs droits	L'Effet 2 couvre les domaines de la santé, de la nutrition, de l'eau, de l'hygiène et de l'assainissement, de la protection, de la lutte contre la violence basée sur le genre, de la protection sociale, de la transformation de l'éducation, et de la participation des jeunes dans le développement de leur pays. La réalisation de cet effet sera facilitée par la mise en œuvre des politiques publiques et par la disponibilité d'un environnement de développement basé sur des faits probants, lequel est financé d'une manière efficace.

Effet 3 : Les populations, en particulier les femmes et les jeunes les plus vulnérables et les personnes handicapées, jouissent davantage d'emplois décents et productifs impulsés par des entreprises et des industries, y compris les petites et moyennes, en milieu urbain et rural, qui opèrent une transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif	L'élaboration, l'application systématique et la cohérence des politiques publiques et des plans existants, accompagnées et renforcées par un secteur privé qui soit une vraie force de proposition et de changement dans son rôle de pourvoyeur d'emploi décent et productif, contribueront à la réalisation de l'Effet 3.
Effet 4 : Les populations, actuelles et futures, en particulier les plus vulnérables et les femmes, jouissent de meilleures conditions de vie et d'une résilience renforcée face aux risques et au changement climatique, et œuvrent – avec les acteurs clés, étatiques et non étatiques – dans la valorisation et la gestion des ressources naturelles et des écosystèmes de façon durable, inclusive et sensible aux risques	Deux principaux changements transformationnels contribueront à la réalisation de l'Effet 4, à savoir le renforcement de la résilience de la population face aux risques et au changement climatique, et la valorisation des ressources naturelles de façon durable.

Ce Plan-cadre de coopération s'intègre autour des accélérateurs définis dans le rapport « Notre programme commun » du Secrétaire général des Nations Unies. Les dix accélérateurs de ce programme, plus deux spécifiques à Madagascar (eau et nexus humanitaire-développement-pérennisation de la paix), lient et intègrent, avec leur nature systémique, voire intersectorielle, les quatre effets.

La mise à profit des avantages comparatifs du système des Nations Unies dans la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération permettra de renforcer son positionnement stratégique. Plusieurs avantages comparatifs ont été identifiés, notamment : mandat clair, neutralité et légitimité reconnues, complémentarité des mandats individuels des organismes, capacité de plaidoyer, forte expertise à l'interne du système à l'échelle nationale, régionale et mondiale, confiance et qualité du partenariat avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers et autres acteurs clés du développement, présence et proximité du terrain, forte capacité à appuyer des programmes et principes clés, et capacité d'amorçage et de coordination rapide et efficiente.

La mise en œuvre du Plan-cadre de coopération sera guidée par les principes d'appropriation nationale, de transparence et de redevabilité envers le Gouvernement au niveau national et infranational, les communautés locales et les partenaires de développement. À cet égard, le Gouvernement jouera un rôle central dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Plan-cadre de coopération. Le système des Nations Unies renforcera son partenariat avec le secteur privé à travers la plateforme du secteur privé pour les Objectifs de développement durable. Les organisations de la société civile, dont le monde universitaire, seront davantage impliquées, à travers le cadre intégré de la société civile sur les Objectifs de développement durable 'Vitrana'.

La programmation intégrée et conjointe ainsi que les projets et programmes conjoints, seront privilégiés pour apporter des réponses systémiques multisectorielles et créer des synergies. La mise en œuvre de ce Plan-cadre de coopération sera facilitée par un plan de financement, par une stratégie relative aux activités opérationnelles et par une stratégie de communication et de plaidoyer. Un nouveau plan intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage décrira les activités de suivi régulières, y compris par l'utilisation d'UN INFO, les revues annuelles, la préparation des rapports annuels, l'évaluation et l'apprentissage. La mise en œuvre du Plan-cadre de coopération sera supervisée par un comité de pilotage conjoint et facilitée par une structure de gouvernance simplifiée.

CHAPITRE 1. PROGRÈS ACCOMPLIS PAR LE PAYS VERS LA RÉALISATION DU PROGRAMME 2030

1.1. Contexte national

Selon l'Analyse commune de pays de Madagascar 2022[1], le processus de création et de pérennisation du bien-être social à Madagascar reste modeste et exclusif. En outre, il continue à s'affaiblir sous la pression de l'évolution du contexte mondial, de l'évolution démographique, de la persistance intergénérationnelle des conditions de vulnérabilité multiple et d'exclusion des droits humains, ainsi que la récurrence des chocs et des crises humanitaires, entre autres.

C'est le résultat de la faible disponibilité et qualité des facteurs de production (le capital économique, le capital humain et social, le capital naturel, et le capital institutionnel) et de la faible gestion de la fonction de production. En particulier :

- Le capital institutionnel est parfois un frein à plusieurs titres. D'un côté, il se caractérise par ses faibles capacités en matière d'investissements et de dépenses publics et sa faible effectivité dans la plupart du pays. De l'autre côté, il existe une lourdeur administrative, en plus du poids du fléau de la corruption.
- Le capital humain et social à Madagascar est mis à l'épreuve par la pression de la croissance démographique et de la persistance des mécanismes, des us et des coutumes liés à l'exclusion et à la marginalisation.
- Le capital économique de Madagascar est limité et détenu par une minorité de la population. La grande majorité vit en situation de pauvreté et subit de multiples vulnérabilités.
- Dans ce cadre, c'est la stratégie du « court terme pour tous » dans le recours indiscriminé au capital naturel, suivant un cas exemplaire de la « tragédie des biens communs » qui est adoptée.

Malgré ces défis majeurs, Madagascar dispose de ressources importantes, notamment une population jeune et diversifiée, des ressources naturelles abondantes et une biodiversité unique, entre autres, sur lesquelles capitaliser pour faire face aux défis et s'engager dans la voie du développement résilient, durable et inclusif.

1.2. Vision nationale de l'avenir concernant le développement durable

L'ambition de développement de Madagascar à moyen terme présentée dans la Politique Générale de l'État[2] élaborée en janvier 2019 est de se hisser au rang de pays émergent à revenu intermédiaire. Cette émergence sera atteinte par :

- *« Emergence territoriale : « Territoire équilibré et harmonieux et à faible écart de disparités régionales » à travers les 23 régions et 107 espaces de solidarité et 12 pôles de croissance ;*
- *Emergence économique : « Madagascar, leader économique à forte croissance inclusive » propulsée par des niches et des bassins de production durables avec une forte participation de la population rurale et de l'agriculture, l'agriculture étant la principale source de revenu de plus de deux tiers des Malagasy ;*
- *Emergence industrielle et sectorielle « Industrie, moteur du développement et à forte valeur ajoutée » impulsée par les Zones d'Activités Industrielles dédiées et le secteur minier. A termes, un déversement de l'emploi du secteur primaire vers le secteur secondaire est attendu ;*

- *Emergence environnementale : « Ressources naturelles et énergies renouvelables sauvegardées et exploitées rationnellement » pour diminuer l'émission des gaz à effet de serre, les exploitations illicites des ressources naturelles ;*
- *Emergence administrative et institutionnelle : « Institutions et secteur public performants, régulateurs et développeurs » par l'instauration d'un Etat fort et capable de rétablir la confiance politique ;*
- *Emergence sociale : « Capital humain doté de connaissances et de compétences élargies » acquise par le renforcement de l'éducation et la formation de qualité pour tous ; ainsi qu'un système sanitaire de qualité ;*
- *Emergence culturelle : « promotion du Vita Malagasy » par la mutualisation de l'excellence et des compétences ainsi que la promotion de la valeur culturelle malagasy. »* [3]

Les 13 engagements (« Velirano ») inscrits dans la Politique Générale de l'État, auxquels s'aligne ce Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après Plan-cadre de coopération), prennent la forme d'un « contrat objectif » pour mobiliser la société autour d'un projet collectif d'émergence :
Velirano 1. La paix et la sécurité, une priorité ;
Velirano 2. L'énergie et l'eau potable pour tous ;
Velirano 3. La lutte contre la corruption et une justice équitable ;
Velirano 4. L'éducation et la culture pour tous ;
Velirano 5. La santé pour tous et à tout âge ;
Velirano 6. L'emploi décent pour tous ;
Velirano 7. L'industrialisation de Madagascar ;
Velirano 8. Les femmes et les jeunes ;
Velirano 9. L'autosuffisance alimentaire ;
Velirano 10. La gestion durable des ressources naturelles ;
Velirano 11. La modernisation de Madagascar ;
Velirano 12. L'autonomie et la responsabilisation des Territoires ;
Velirano 13. Le sport, une fierté nationale.

1.3. Progrès accomplis vers la réalisation des Objectifs de développement durable

La gravité des défis pour le développement durable de Madagascar qui touchent le capital institutionnel, le capital humain et social, le capital économique et le capital naturel, ainsi que leurs interconnexions, amène à un cercle vicieux intersectoriel et intergénérationnel. Ces défis sont exacerbés par la récurrence des chocs et l'exposition aux effets du changement climatique. Malgré les efforts entrepris, ils se traduisent par un classement de 156ème sur 163 pays avec un score de 50,1 sur 100,0 en termes de progrès dans l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) selon le dernier Rapport sur le développement durable (Sachs et al., 2022).

Le classement de Madagascar en termes de progrès dans l'atteinte des ODD reflète, entre autres, (i) les pièges 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. Il traduit les retards accumulés depuis plusieurs années dans la majorité des 17 ODD et les impacts des récents évènements, tels que la crise sanitaire et socioéconomique induite par la Covid-19, la sécheresse dans le Grand Sud et les cyclones.

Figure 1. Situations et tendances pour les 17 ODD à Madagascar, 2022

Source : Rapport sur le développement durable 2022 (Sachs et al., 2022).

Sur cette base, l'Analyse commune de pays 2022 affirme que, compte tenu de la situation et des trajectoires actuelles, Madagascar n'arrivera pas à atteindre les ODD d'ici 2030. En outre, les chemins pour y arriver seront de plus en plus raides et difficiles eu égard aux prévisions démographiques, à la surexposition aux impacts du changement climatique et à la faible résilience aux aléas d'origine naturelle et autres.

1.4. Lacunes et difficultés

Quatre défis prioritaires ont été identifiés sur la base des analyses des interconnexions du « système Madagascar » dans l'Analyse commune de pays 2022 et les avantages comparatifs du système des Nations Unies (SNU) pour leur potentiel pour sauver les ODD :

- Le contrat social entre l'État, les acteurs non-étatiques et les citoyens n'est pas clairement défini, suffisamment connu, respecté et appliqué pour assurer un service public efficace et inclusif.
- La création de capital humain, surtout des jeunes, en particulier des jeunes filles et des adolescentes, est très modeste à Madagascar et entravée par le manque d'un socle de protection sociale, au moins pour les plus vulnérables et les laissés de côté.
- Le modèle économique ne crée ni suffisamment d'emplois décents et productifs, surtout pour les femmes, les jeunes et les personnes handicapées, ni de valeurs ajoutées économiques, durables et pour tous.
- L'insuffisance de valorisation et de gestion des ressources naturelles et des écosystèmes, de manière durable, inclusive et sensible aux risques et au changement climatique, entrave la résilience des populations aux risques et au changement climatique.

Le Plan-cadre de coopération 2024-2028 s'inscrit dans ce contexte qui appelle à un profond changement de paradigme qui devrait se décider et se mettre en marche dans un bref délai, pour qu'en 2030 les trajectoires vers les ODD soient redressées et renforcées et permettent au pays de regarder le futur avec optimisme.

CHAPITRE 2. APPUI DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT AU PROGRAMME 2030

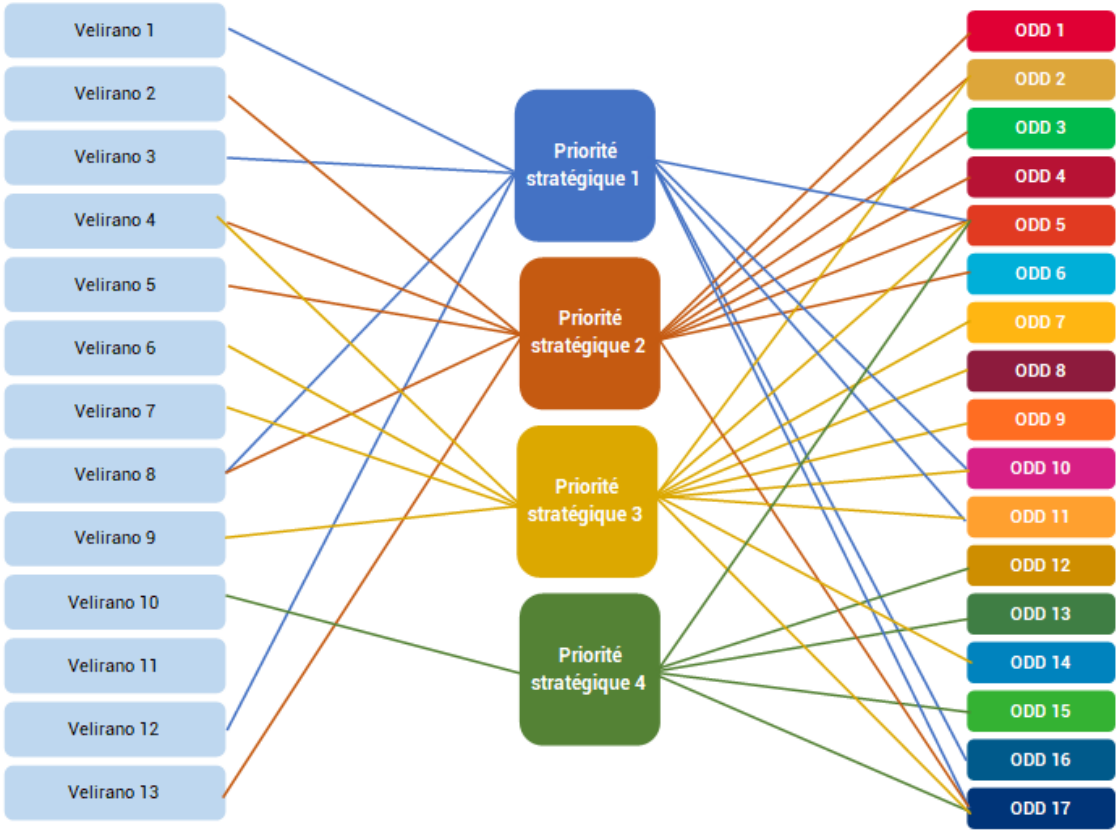
2.1. Priorités stratégiques pour le SNU

Pour répondre aux quatre défis prioritaires présentés à la Section 1.4 et sur la base des consultations approfondies avec des partenaires ainsi que des faits probants présentés dans l'Analyse commune du pays 2022, le SNU et le Gouvernement de Madagascar ont confirmé les quatre priorités stratégiques du Plan-cadre de coopération 2021-2023. Ce choix permettra au SNU de continuer à contribuer à l'émergence de Madagascar à travers l'appui à l'action du Gouvernement et des institutions et des organismes œuvrant pour le développement durable du pays, le bien-être de la population et l'égale jouissance des droits humains. Les quatre priorités stratégiques, qui sont liées entre elles, sont :

Priorité stratégique 1 - Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité
Priorité stratégique 2 - Assurer le développement du capital humain
Priorité stratégique 3 - Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive
Priorité stratégique 4 - Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement

Ces quatre priorités répondent aux « Velirano », aux 17 ODD et parallèlement aux objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union africaine (voir détails dans l'Annexe A).

Figure 2. Principale contribution directe des priorités stratégiques aux engagements nationaux et aux ODD



En outre, l'engagement du SNU dans ces quatre priorités stratégiques intègre de manière

transversale les principes directeurs du Plan-cadre de coopération, notamment :

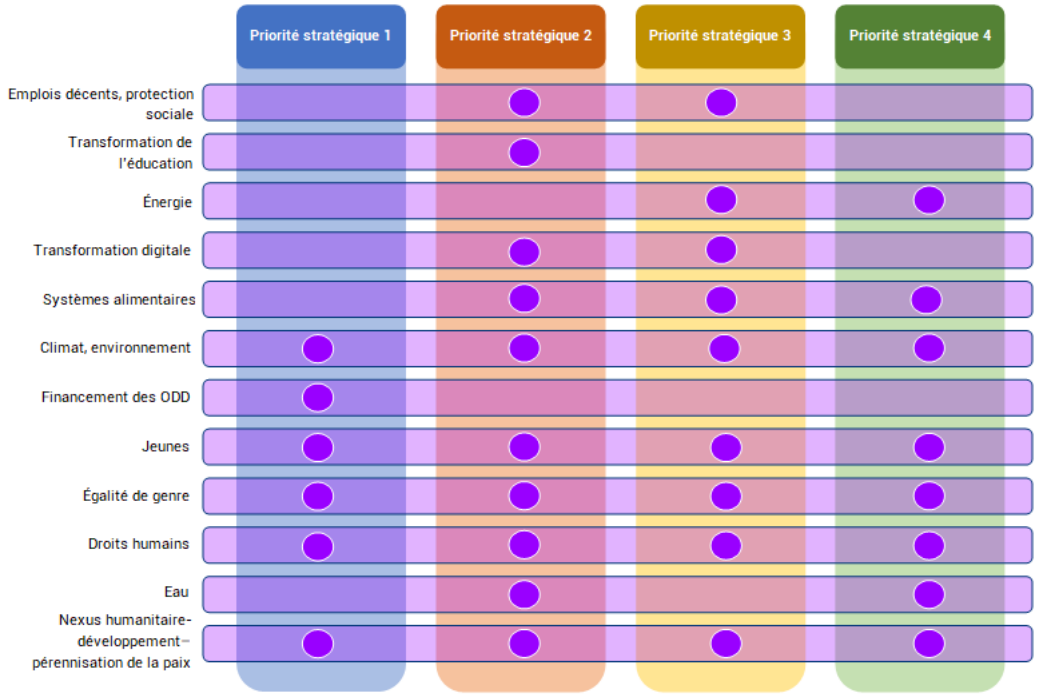
1. L'approche du développement fondée sur les droits humains ;
2. Ne laisser personne de côté ;
3. L'égalité de genre et l'autonomisation des femmes ;
4. La durabilité ;
5. La résilience ;
6. La redevabilité.

2.2. Résultats escomptés en matière de développement

Pour répondre à l'appel lancé avec l'Analyse commune de pays 2022, le SNU à Madagascar élabore ce Plan-cadre de coopération 2024-2028 en se basant sur trois choix stratégiques visant l'accélération, notamment :

1. L'identification des quatre défis prioritaires présentés dans la Section 1.4 a été orientée par leur potentiel de transformation et d'accélération que leur solution pourrait amener suivant les théories du changement pour redresser et renforcer les trajectoires vers les ODD.
2. La confirmation des quatre priorités stratégiques du Plan-cadre de coopération 2021-2023 présentées dans la Section 2.1 constitue un choix de continuité qui accélère la programmation, la mise en œuvre et la coordination des activités au sein du SNU et avec la contrepartie nationale.
3. Enfin, pour déclencher un effet transformateur et exploiter au maximum les sept ans qui restent d'ici 2030, ce Plan-cadre de coopération s'intègre autour des accélérateurs définis dans le rapport du Secrétaire général des Nations Unies « Notre programme commun »[4] (« Our Common Agenda » en anglais). Les dix accélérateurs ou domaines transformateurs, plus deux spécifiques à Madagascar, lient et intègrent – avec leur nature systémique, voire intersectorielle – les quatre priorités stratégiques. Ils impulsent également ces priorités stratégiques par l'effet multiplicateur qui revient aux relations de causalité entre les éléments du système et qui se matérialise dans les théories du changement.

Figure 3. Les accélérateurs du Plan-cadre de coopération 2024-2028



La Figure 3 schématise l'intégration entre les priorités (leurs effets et produits) et les accélérateurs. Chaque accélérateur a un emplacement explicite dans au moins une des théories du changement, mais il s'étend aussi sur les autres. Juste pour donner quelques exemples :

- L'accélérateur « emplois décents et protection sociale » a un ancrage explicite dans l'effet de la Priorité stratégique 3 pour la partie liée à l'emploi décent et productif et la composante contributive de la protection sociale et, également, dans l'effet de la Priorité stratégique 2 pour la protection sociale en tant que service de base en vue de la création et de la préservation du capital humain. Sa pertinence s'étend aussi à la Priorité stratégique 4 pour viser une transition économique qui soit verte et juste, ainsi que sur la Priorité stratégique 1 en termes d'inclusion et de contrat social, par exemple.
- L'accélérateur « systèmes alimentaires » est explicite dans la Priorité stratégique 2, sur le capital humain et social par la voie du rôle de la nutrition dans le développement du capital humain, et dans la Priorité stratégique 3, sur l'augmentation de la production agricole, pour assurer la sécurité d'une population en évolution continue et lutter contre la malnutrition. Il se relie aussi immédiatement à l'impératif de la Priorité stratégique 4, pour une gestion durable des ressources naturelles et des écosystèmes, dans la nécessité de transformer les systèmes alimentaires de Madagascar vers la durabilité, ainsi qu'à une décentralisation effective pour accompagner cette transformation avec des services agricoles de proximité (Priorité stratégique 1)[5].
- L'accélérateur « égalité de genre », couvre toutes les priorités et trouve ses ancrages explicites dans le renouvellement du contrat social entre les gouvernements et leur peuple et au sein des sociétés, dans la jouissance des droits énoncés dans la Priorité stratégique 1, et dans les actions de prévention et les services de réponse aux violences basées sur le genre (Priorités stratégiques 1 et 2). Il est également fortement lié à l'autonomisation économique des femmes (Priorité stratégique 3) ainsi qu'au renforcement de la résilience des femmes face au changement climatique (Priorité stratégique 4).
- L'accélérateur « jeunes » joue un rôle primordial pour soutenir les efforts de développement du pays. Il est porté dans la vision nationale et est intégré de manière

transversale dans les mécanismes de participation citoyenne (Priorité stratégique 1) et dans les politiques et les plans en leur faveur pour le développement du capital humain (Priorité stratégique 2). Il concerne également l'accès aux emplois décents et productifs (Priorité stratégique 3) et la résilience face au changement climatique (Priorité stratégique 4).

Aux accélérateurs de « Notre programme commun » du Secrétaire général, deux autres ont été ajoutés pour compléter la réponse du SNU aux défis multiples et interconnectés de Madagascar :

- Les enjeux liés à l'« eau » sont ancrés explicitement dans les services sociaux de base pour le développement du capital humain et social et dans la gestion durable des ressources naturelles (Priorités stratégiques 2 et 4, respectivement), mais affectent les autres également, en tant que facteur de production essentiel par exemple pour l'agriculture et l'élevage (Priorité stratégique 3), et selon le besoin d'amélioration de l'efficience et de l'efficacité (gestion intégrée) des services censés garantir le droit humain de l'accès à l'eau (Priorité stratégique 1).
- Le « nexus humanitaire-développement-pérennisation de la paix » est explicité dans la quatrième priorité avec la gestion des risques et catastrophes, mais soulève directement les questions liées au développement humain (Priorité stratégique 2), au développement économique (Priorité stratégique 3) ainsi qu'à la cohésion sociale, à la stabilité et à la paix (Priorité stratégique 1).

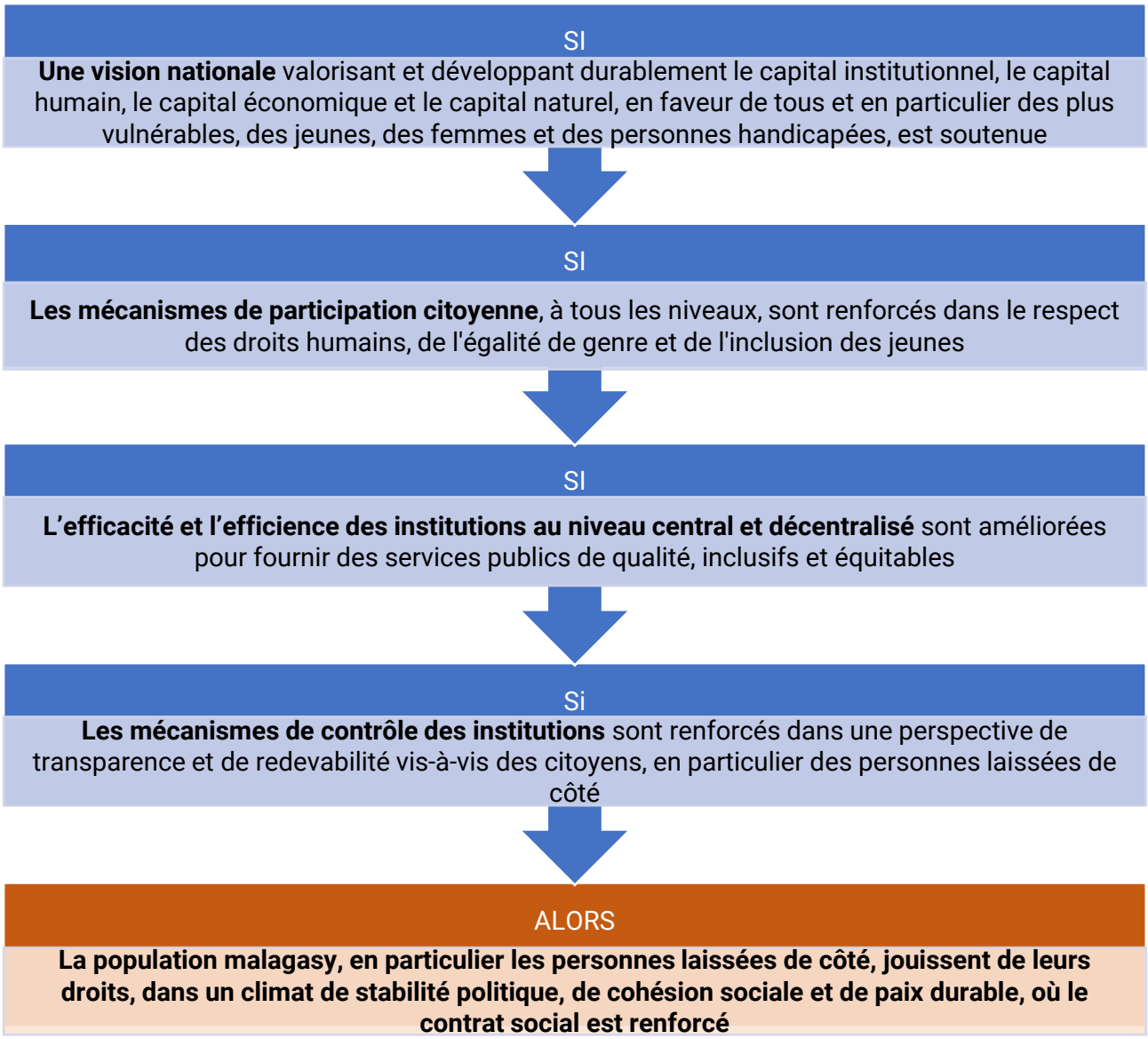
2.3. Effets du Plan-cadre de coopération et partenariats[6]

Priorité stratégique 1 : Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité

Effet 1 : La population malagasy, en particulier les personnes laissées de côté, jouissent de leurs droits, dans un climat de stabilité politique, de cohésion sociale et de paix durable, où le contrat social est renforcé

Liste d'organismes : HCDH, OIM, OIT, ONUDC, ONUSIDA, PNUD, UNCDF, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNOPS

Figure 4. Théorie du changement de la Priorité stratégique 1



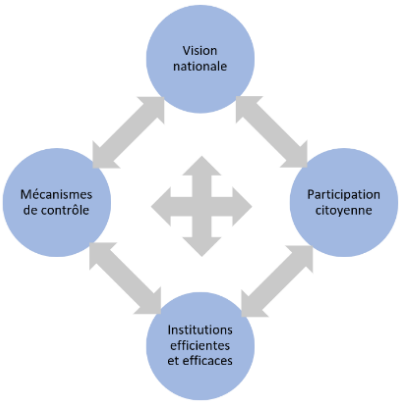
Pour la période 2024-2028, à travers de multiples interventions dans le cadre de la Priorité stratégique 1, le SNU contribuera à la réalisation de l'Effet 1 du Plan-cadre de coopération, notamment à ce que : *La population malagasy, en particulier les personnes laissées de côté, jouissent de leurs droits, dans un climat de stabilité politique, de cohésion sociale et de paix durable, où le contrat social est renforcé.*

La théorie du changement de cette priorité stratégique, en se basant sur les analyses systémiques de l'Analyse commune de pays 2022, précise à travers les quatre « SI », les changements transformationnels qui doivent conjointement se produire pour la réalisation de l'effet, notamment le renforcement du contrat social basé sur les droits humains entre l'État et les citoyens, l'instauration d'un climat de stabilité politique, de cohésion sociale et de paix durable, et la jouissance des droits par la population – les femmes et les hommes, dans les zones rurales comme dans les zones urbaines – en particulier les personnes laissées de côté. Avec l'appui à long terme du SNU pour une vision nationale, ces conditions représentent un mix de produits complémentaires et synergiques, que le SNU à Madagascar s'engage à réaliser pour contribuer au changement escompté. Dans ce cadre, la référence est faite aux valeurs et aux cultures du pays, dans leur profonde signification pour toutes et tous les Malagasy dans la construction d'une société et un avenir prospère et apaisé, ainsi

que dans la protection des droits humains.

L'universalité des droits humains, de l'état de droit et de l'accès à la bonne gouvernance requièrent un ciblage visant à éradiquer l'exclusion et la marginalisation dans toutes leurs formes. C'est pour cette raison que, dans cette priorité stratégique, l'action du SNU va cibler en premier les personnes laissées de côté. Au niveau de la théorie du changement le ciblage est expressément générique ; il sera spécifié avec la finalisation des produits.

Avec le premier produit (préliminaire) – *Une vision nationale valorisant et développant durablement le capital institutionnel, le capital humain, le capital économique et le capital naturel, en faveur de tous et en particulier des plus vulnérables, des jeunes, des femmes et des personnes handicapées, est soutenue* – il s'agit pour le SNU d'accompagner le pays par la voie d'un processus participatif et inclusif dans la définition et l'appropriation d'une vision nationale de développement qui encadre et renforce à moyen et long termes son engagement pour les quatre capitaux fondamentaux dans la production de bien-être et dans les quatre priorités stratégiques[7], en lien avec la « Vision Madagascar 2063 ». C'est un engagement du SNU qui va au-delà du contexte à moyen terme et qui crée un pont entre le Plan-cadre de coopération 2024-2028 et les cycles futurs en faveur du peuple malagasy.



Avec le deuxième produit (préliminaire) – *Les mécanismes de participation citoyenne, à tous les niveaux, sont renforcés dans le respect des droits humains, de l'égalité de genre et de l'inclusion des jeunes* – la question relative à la participation citoyenne, y inclus des femmes et des jeunes, est abordée dans une perspective large, touchant dans son ensemble le processus démocratique au niveau du pays. Cela couvrira entre autres le processus électoral, comme point de départ pour l'instauration du contrat social, le renforcement des médias et de la société civile ainsi que les mécanismes de représentation des citoyens, y compris des femmes, et le dialogue social entre les parties prenantes et le renforcement de la cohésion sociale.

Le troisième produit (préliminaire) – *L'efficacité et l'efficience des institutions au niveau central et décentralisé sont améliorées pour fournir des services publics de qualité, inclusifs et équitables* – aborde à la fois les appuis aux niveaux stratégiques (*upstream*) et opérationnels (*downstream*), incluant le processus de planification et d'élaboration des politiques, la mobilisation des ressources et l'amélioration de la prestation des services publics. Cela implique aussi l'accompagnement du processus de décentralisation et de territorialisation des politiques publiques, et l'accès aux services publics – y compris la justice et la sécurité – de qualité, inclusifs et équitables, lesquels constituent un élément essentiel pour une concrète jouissance des droits par les femmes et les hommes.

Enfin, avec le quatrième produit – *Les mécanismes de contrôle des institutions sont renforcés dans une perspective de transparence et de redevabilité vis-à-vis des citoyens, en particulier les personnes laissées de côté* – le SNU à Madagascar vise le renforcement des organes de contrôle prévus par la Constitution, y compris le Parlement, ainsi que l'appui au dispositif de lutte contre la corruption et la promotion des initiatives de contrôle citoyen des actions publiques. Les femmes, les jeunes et d'autres groupes seront engagés en tant qu'acteurs importants du changement.

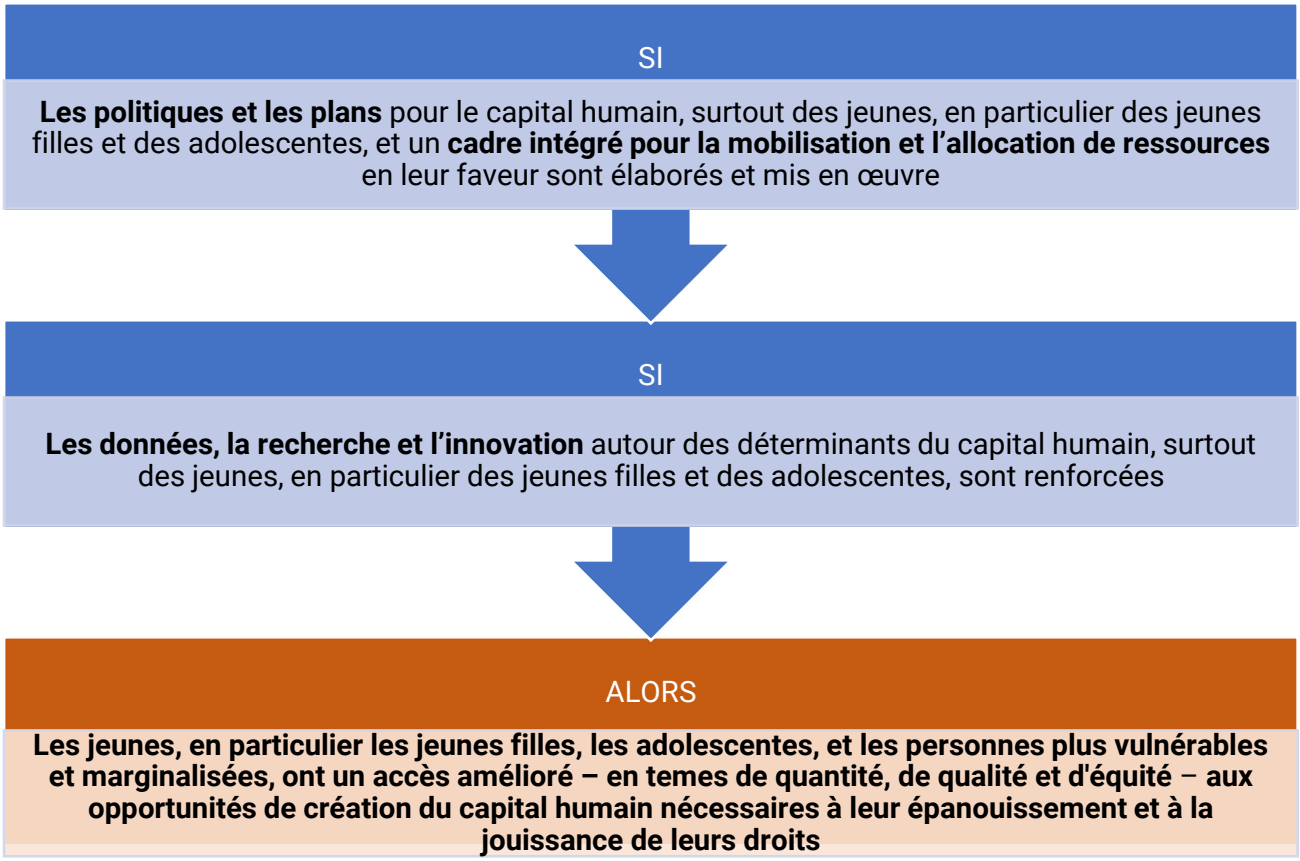
Partenariats dans le cadre de la Priorité stratégique 1 : Le SNU mènera en particulier les programmes s'intégrant dans ce domaine en étroite collaboration avec les institutions publiques œuvrant dans l'ODD 16, dont l'exécutif, entre autres le ministère en charge de la justice, le ministère en charge de l'intérieur et de la décentralisation, les ministères en charge de la défense nationale et de la sécurité publique, et les organismes rattachés spécialisés ; le judiciaire, dont les institutions de lutte contre la corruption, et également avec le législatif, à travers le Parlement et les commissions clés. Les organisations de la société civile œuvrant dans le pilier « paix » des ODD compteront parmi les partenaires dans la mise en œuvre et le suivi des initiatives. Une coordination et une synergie des interventions avec les partenaires intervenant dans les domaines concernés par cette priorité stratégique seront assurées à travers les plateformes sectorielles. Un partenariat étroit est établi avec le ministère en charge de l'économie et des finances qui joue un rôle primordial dans le pilotage des politiques publiques.

Priorité stratégique 2 : Assurer le développement du capital humain

Effet 2 : Les jeunes, en particulier les jeunes filles, les adolescentes, et les personnes les plus vulnérables et marginalisées, ont un accès amélioré – en termes de quantité, de d'qualité et équité – aux opportunités de création du capital humain nécessaires à leur épanouissement et à la jouissance de leurs droits

Liste d'organismes : AIEA, OIT, OMS, ONUDI, ONUSIDA, PAM, UIT, UNCDF, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNOPS

Figure 5. Théorie du changement de la Priorité stratégique 2



Pour la période 2024-2028, à travers de multiples interventions dans le cadre de la Priorité stratégique 2, le SNU contribuera à la réalisation de l'Effet 2 du Plan-cadre de coopération, notamment à ce que : *Les jeunes, en particulier les jeunes filles, les adolescentes, et les personnes les plus vulnérables et marginalisées, ont un accès amélioré – en termes de quantité, de qualité et d'équité – aux opportunités de création du capital humain nécessaires à leur épanouissement et à la jouissance de leurs droits*.

La Priorité stratégique 2 qui concerne le domaine du capital humain et social met un accent particulier sur les jeunes, et en particulier les jeunes filles, car ce sont les personnes qui pourraient profiter au maximum d'un capital humain qui serait renforcé à Madagascar, et qui sont le plus à même d'apporter une contribution économique, sociale et politique si leurs droits étaient réalisés.

C'est une priorité stratégique qui est large et profonde, qui attaque les causes structurelles qui sous-tendent les défis les plus complexes et les plus difficiles à résoudre dans le pays, par exemple la fille qui est mariée à 13 ans, la jeune femme battue régulièrement par son mari, ou la fille de 10 ans victime d'exploitation sexuelle commerciale qui doit quitter l'école. L'analyse causale, documentée dans l'Analyse commune de pays 2022, touche la complexité et le niveau d'interdépendance entre les privations notées dans la Priorité stratégique 2.

La Priorité stratégique 2 couvre les domaines de la santé, de la nutrition, de l'eau, hygiène et assainissement, de la protection, de la violence basée sur le genre, de la protection sociale, de la transformation de l'éducation[8], et de la participation des jeunes dans le développement de leur pays. La théorie du changement veut que, pour enregistrer un progrès vers le Programme 2030 et les cibles des ODD, les interventions du SNU et les interventions du Gouvernement soient au maximum coordonnées, synchronisées et complémentaires, en particulier dans les zones où l'approche du nexus humanitaire-développement-pérennisation de la paix sera mise en œuvre.

L'effet se décline dans deux produits principaux, qui sont liés à la mise en œuvre des politiques publiques et à la disponibilité d'un environnement de développement basé sur les faits probants et financé d'une manière efficace.

Le premier produit (préliminaire) – *Les politiques et les plans pour le capital humain, surtout des jeunes, en particulier des jeunes filles et des adolescentes, et un cadre intégré pour la mobilisation et l'allocation de ressources en leurs faveur sont élaborés et mis en œuvre* – couvre un large enjeu lié à la disponibilité des politiques publiques efficaces pour adresser les défis du capital humain et social, de la disponibilité des financements (externe mais surtout interne) et particulièrement de la mise en œuvre efficace de ces politiques publiques, et est appuyé par un SNU aligné et coordonné, au service des personnes les plus vulnérables. Les politiques et les plans, qui reviennent aux détenteurs d'obligation, intègrent systématiquement la partie relative à la demande et aux détenteurs de droit, par la voie de la sensibilisation et l'éducation des bénéficiaires (y compris les jeunes) pour en assurer une utilisation appropriée.

Le deuxième produit (préliminaire) – *Les données, la recherche et l'innovation autour des déterminants du capital humain, surtout des jeunes, en particulier des jeunes filles et des adolescentes, sont renforcées* – s'assure que les politiques publiques soient mises en œuvre dans un environnement favorable qui cherche des solutions innovantes, y compris sur la base de la transformation numérique, et sur des faits probants.

Il sera important que le SNU et ses partenaires soient réalistes vis-à-vis des cibles et de l'impact qui peut être créé dans un pays si vaste, avec des défis si importants, et des problèmes si complexes. La promotion de la convergence, du partage des leçons sur les succès, ainsi que la capacité du SNU à écouter et à absorber ces leçons au profit des populations vulnérables partout sur la Grande Île s'avère capitale.

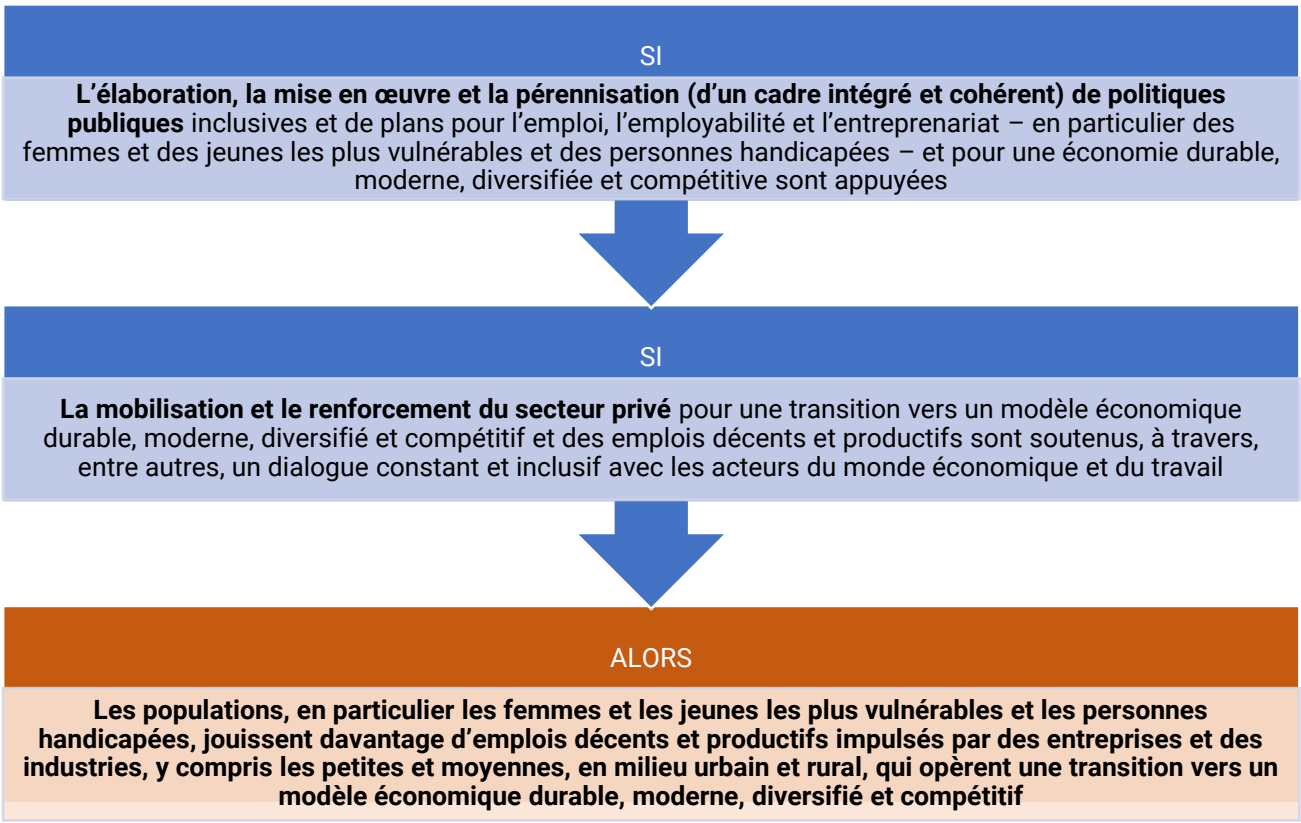
Partenariats dans le cadre de la Priorité stratégique 2 : Selon leurs expertises, les organismes du SNU contribueront aux côtés des ministères sectoriels concernés à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et des plans pour le capital humain et du cadre intégré pour la mobilisation et l'allocation des ressources ainsi qu'à la mise à disponibilité et à la capitalisation des données, de la recherche et de l'innovation pour le développement du capital humain. Le SNU promouvra le partenariat avec la société civile œuvrant dans le pilier « population » du Programme 2030 et avec le secteur privé. L'accent sera mis sur une coordination et une synergie des interventions avec les partenaires intervenant dans les domaines concernés par la Priorité stratégique 2 et sur la mobilisation de nouveaux financements suivant le contexte.

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

Effet 3 : Les populations, en particulier les femmes et les jeunes les plus vulnérables et les personnes handicapées, jouissent davantage d'emplois décents et productifs impulsés par des entreprises et des industries, y compris les petites et moyennes, en milieu urbain et rural, qui opèrent une transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif

Liste d'organismes : FAO, FIDA, OIM, OIT, ONUDI, PAM, PNUD, UNCDF, UNESCO, UNICEF, UNOPS

Figure 6 : Théorie du changement de la Priorité stratégique 3



Pour la période 2024-2028, à travers de multiples interventions dans le cadre de la Priorité stratégique 3, le SNU contribuera à la réalisation de l'Effet 3 du Plan-cadre de coopération, notamment à ce que : *Les populations, en particulier les femmes et les jeunes les plus vulnérables et les personnes handicapées, jouissent davantage d'emplois décents et productifs impulsés par des entreprises et des industries, y compris les petites et moyennes, en milieu urbain et rural, qui opèrent une transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif*.

Les analyses systémiques de l'Analyse commune de pays 2022 ont démontré des possibilités d'améliorations en termes d'élaboration, d'application systématique et de cohérence des politiques publiques et des plans existants. C'est une responsabilité de l'État, en tant que détenteur d'obligation, laquelle devrait être accompagnée et renforcée par un secteur privé qui soit une vraie force de proposition et de changement dans son rôle de pourvoyeur d'emplois décents et productifs, et de principal acteur pour la transformation économique du pays. C'est autour de ce binôme que se construit la théorie du changement de la Priorité stratégique 3 pour assurer la réalisation de l'effet.

Dans le cadre de cette priorité, les groupes principalement ciblés sont ceux qui aujourd'hui, selon les résultats de l'Analyse commune de pays, souffrent le plus en termes de manque d'opportunités et de conditions d'exclusion/marginalisation. Pour l'accès à un emploi décent et productif, c'est le cas des femmes et des jeunes les plus vulnérables et des personnes handicapées. Pour la participation au processus de transition économique, le ciblage vise en premier lieu les petites et moyennes entreprises/industries, tant en milieu urbain qu'en milieu rural.

Avec le premier produit (préliminaire)– *L'élaboration, la mise en œuvre et la pérennisation (d'un cadre intégré et cohérent) des politiques publiques inclusives et des plans pour l'emploi, l'employabilité et l'entreprenariat – en particulier des femmes et des jeunes les plus*

vulnérables et des personnes handicapées – et pour une économie durable, moderne, diversifiée et compétitive sont appuyées – le SNU appuie des politiques publiques inclusives et des plans pour l'emploi, l'employabilité et l'entreprenariat, en particulier des femmes et des jeunes les plus vulnérables et des personnes handicapées, et pour une économie qui puisse faire la transition vers un modèle plus durable, moderne, diversifié et compétitif[9]. La question de la mobilisation des ressources pour le financement des politiques et des plans fait aussi partie de l'appui du SNU. C'est un appui qui vise la cohérence entre les politiques et les plans pour plus de pertinence, efficience, efficacité et impact et qui favorise l'appropriation des règlementations et des principes par les parties prenantes pour une meilleure conformité avec les règlementations nationales (en tenant compte des normes internationales du travail) ; cela vise également la formation et le renforcement de l'entrepreneuriat en vue de l'insertion de tous les détenteurs de droit, en particulier des femmes et des jeunes les plus vulnérables et des personnes handicapées en auto-emploi ou en emploi salarié.

Le deuxième produit (préliminaire) – *La mobilisation et le renforcement du secteur privé pour une transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif ainsi que des emplois décents et productifs sont soutenus, à travers, entre autres, un dialogue constant et inclusif avec les acteurs du monde économique et du travail* – œuvre en tant que levier du premier produit. Il s'agit pour le SNU d'accompagner le secteur privé dans un processus de mobilisation et de renforcement pour qu'il soit, premièrement, en mesure de jouer son rôle en matière de coordination et de propulsion des entreprises pour qu'elles œuvrent la transition vers un modèle économique durable (y compris par l'exploitation durable des ressources naturelles et l'adoption d'énergies renouvelables), moderne (par la transition numérique, entre autres), diversifié et compétitif et qu'elles créent effectivement des emplois décents et productifs. Deuxièmement, un secteur privé renforcé pourrait aussi jouer son rôle d'acteur essentiel du dialogue social et politique avec, en premier lieu, le Gouvernement et le monde syndical pour la négociation de solutions qui garantissent une transition juste et durable économiquement, socialement et par rapport à l'environnement. La mobilisation et le renforcement du secteur privé s'encadrent, entre autres, dans la Déclaration d'intention de partenariat signée entre le SNU, le Groupement des Entreprises de Madagascar et la Conférence des Travailleurs de Madagascar en 2022.

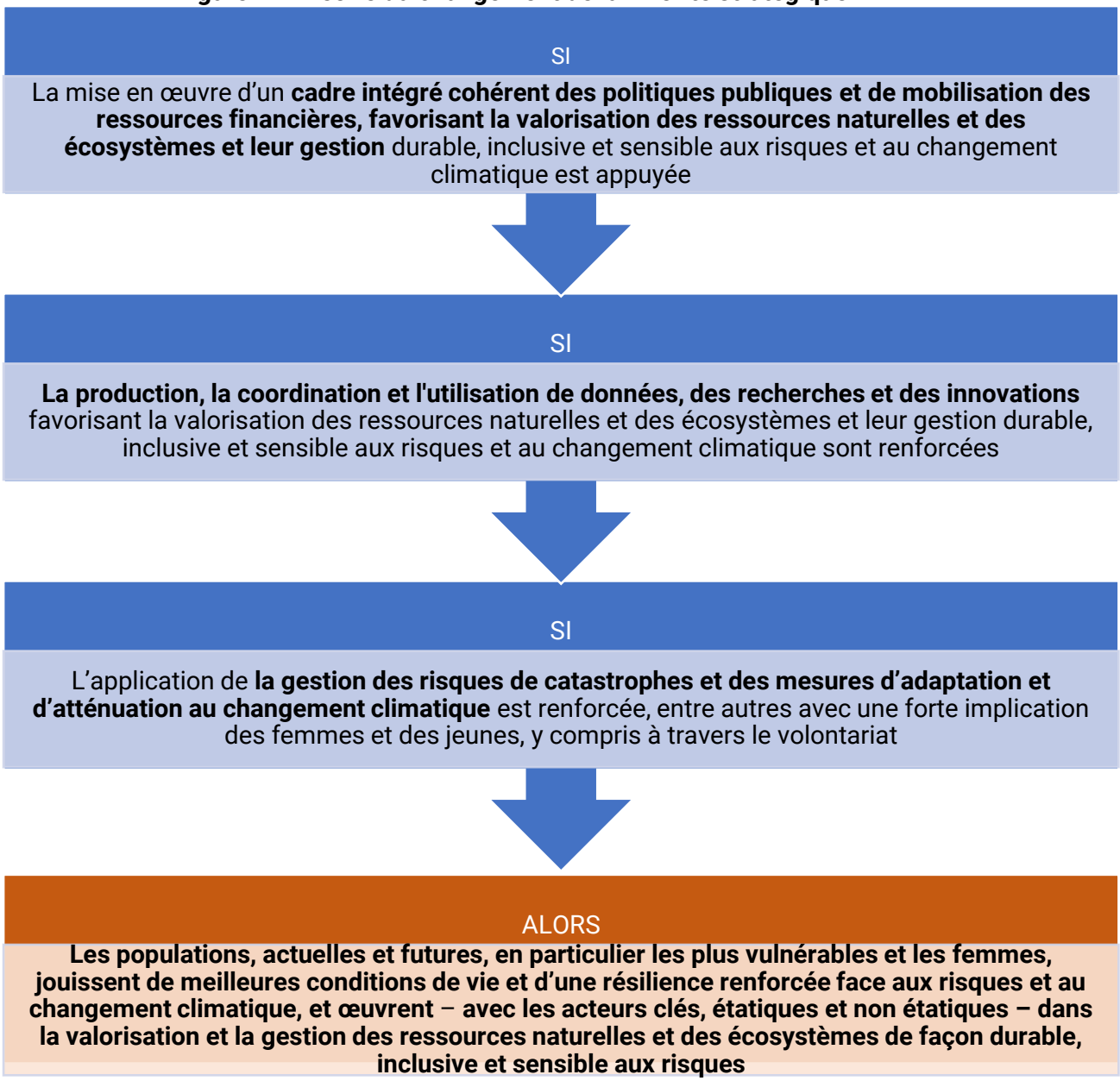
Partenariats dans le cadre de la Priorité stratégique 3 : Les organismes du SNU œuvrent pour la mise en place et l'opérationnalisation d'un cadre intégré et cohérent de politiques publiques, la mobilisation et le renforcement du secteur privé en partenariat avec le Gouvernement, les groupements économiques, la société civile et les organisations impliquant les volontaires. La plateforme du secteur privé pour les ODD sera capitalisée en vue d'étendre les dialogues publics-privés pour l'atteinte des ODD. Les opportunités offertes par la Zone de Libre Échange Continentale Africaine seront saisies pour étendre la portée de l'accompagnement du secteur privé. Les programmes conjoints associeront les organismes soutenant l'agenda des jeunes et emploi.

Priorité stratégique 4 : Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement

Effet 4 : Les populations, actuelles et futures, en particulier les plus vulnérables et les femmes, jouissent de meilleures conditions de vie et d'une résilience renforcée face aux risques et au changement climatique, et œuvrent – avec les acteurs clés, étatiques et non étatiques – dans la valorisation et la gestion des ressources naturelles et des écosystèmes de façon durable, inclusive et sensible aux risques

Organismes : AIEA, FAO, FIDA, OIM, OIT, OMS, ONUDC, ONUDI, ONU-Habitat, PAM, PNUD, PNUE, UIT, UNCDF, UNDRR, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNOPS

Figure 7 : Théorie du changement de la Priorité stratégique 4



Pour la période 2024-2028, dans le cadre de la Priorité stratégique 4, le SNU contribuera à la réalisation de l'Effet 4 du Plan-cadre de coopération : *Les populations, actuelles et futures, en particulier les plus vulnérables et les femmes, jouissent de meilleures conditions de vie et d'une résilience renforcée face aux risques et au changement climatique, et œuvrent – avec les acteurs clés, étatiques et non étatiques – dans la valorisation et la gestion des ressources naturelles et des écosystèmes de façon durable, inclusive et sensible aux risques*.

Cet effet se décline en deux principaux changements transformationnels, notamment le renforcement de la résilience de la population face aux risques et au changement climatique, et la valorisation des ressources naturelles de façon durable. La théorie du changement de la Priorité stratégique 4 se fonde sur les interrelations causales mises en évidence dans l'Analyse commune de pays et sur le travail de priorisation avec la

contrepartie nationale, en précisant les trois « SI », notamment les trois conditions (et produits préliminaires) représentant les changements qui doivent conjointement se produire pour la réalisation de l'effet.

En premier lieu, avec le premier produit (préliminaire) – *La mise en œuvre d'un cadre intégré cohérent des politiques publiques et de mobilisation des ressources financières, favorisant la valorisation des ressources naturelles et des écosystèmes et leur gestion durable, inclusive et sensible aux risques et au changement climatique est appuyée* – il s'agit pour le SNU d'accompagner le pays à élaborer et/ou mettre en œuvre les politiques publiques de manière cohérente et à assurer les ressources financières adéquates, pour mieux valoriser ensemble le capital naturel, les ressources naturelles, la biodiversité et les écosystèmes, tout en les gérant de manière durable et en prenant en compte les risques et les impacts du changement climatique. La lutte contre les multiples formes de pollution fait également partie de cette première condition.

Le deuxième produit (préliminaire) – *La production, la coordination et l'utilisation des données, des recherches et des innovations favorisant la valorisation des ressources naturelles et des écosystèmes et leur gestion durable, inclusive et sensible aux risques et au changement climatique sont renforcées* – aborde l'application des innovations techniques et technologiques durables et résilientes pour la valorisation des ressources naturelles et la promotion d'approches intégrées dans leur gestion. À ces fins, la disponibilité des données et des résultats de recherches est une condition essentielle pour la mise en œuvre du cadre politique, des actions et de la transition écologique[10].

Avec le troisième produit (préliminaire) – *L'application de la gestion des risques de catastrophes et des mesures d'adaptation et d'atténuation au changement climatique est renforcée, entre autres avec une forte implication des femmes et des jeunes, y compris à travers le volontariat* – le SNU à Madagascar vise au renforcement de la gouvernance des risques de catastrophes, en mettant en œuvre des mesures de prévention et de renforcement de la résilience des communautés (adaptation et atténuation au changement climatique), des infrastructures et des secteurs économiques clés face au changement climatique et augmentant la capacité de réponse. C'est une approche qui sollicite tous les acteurs étatiques et non-étatiques, à différents niveaux, laquelle devrait les voir en même temps doublement engagés, en tant que détenteurs de droit et détenteurs d'obligation. En particulier, compte tenu de leurs expositions et vulnérabilité, mais aussi de leur rôle en tant qu'acteurs de changement, les femmes et les jeunes sont mis en exergue.

Dans le cadre de cette priorité stratégique, l'action du SNU cible en premier lieu la population vulnérable, les femmes et les jeunes qui sont plus sujets aux risques de catastrophes et au changement climatique mais également capables d'apporter des réponses aux défis multiples à travers le volontariat et autres formes d'engagement citoyen, mais qui ont également un grand potentiel en tant qu'agents de changement. En effet, Madagascar tient le rang de 5e pays le plus vulnérable au changement climatique au monde. Par ailleurs, la valorisation des ressources naturelles devrait veiller à la satisfaction des besoins de la population actuelle sans compromettre ceux de la génération future à travers une gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement.

<u>Partenariats dans le cadre de la Priorité stratégique 4 :</u> La coordination et la synergie de travail avec les intervenants du secteur seront facilitées en collaboration avec le Gouvernement à travers les plateformes sectorielles, dont celle de l'environnement en particulier. Le renouvellement des engagements des pays et des partenaires techniques et financiers en faveur de l'action pour le climat offrira une perspective de mobilisation des

ressources au profit des programmes conjoints associant les organismes du SNU. Le SNU misera également sur les engagements de la société civile notamment des organisations œuvrant pour le pilier « planète » du Programme 2030, dont les associations mobilisant les jeunes et les organisations impliquant les volontaires.

2.4. Synergies entre les effets du Plan-cadre de coopération

Le SNU ne pourra contribuer à la vision du Programme 2030 qui guide ce Plan-cadre de coopération que si des progrès sont réalisés concomitamment sur les quatre capitaux – le capital institutionnel, le capital humain et social, le capital économique et le capital naturel. Ceci sera assuré par l'approche systémique de ce Plan-cadre de coopération à travers laquelle les quatre priorités stratégiques et leurs quatre effets restent liés, complémentaires et interdépendants. Les synergies qui en résultent peuvent contribuer à inverser le cercle vicieux présenté dans la Section 1.3. et créer, au contraire, un cercle vertueux intersectoriel et intergénérationnel. Le SNU pourra ainsi maximiser son impact sur l'accélération de la réalisation des ODD, comme l'illustrent les accélérateurs présentés dans la Section 2.2. Afin d'optimiser ces synergies, le SNU poursuivra la formulation de paquets de programmation intégrée autour de chacun des accélérateurs, en veillant à ce qu'ils recoupent les priorités stratégiques.

Des synergies entre les effets seront également facilitées par la mise en œuvre de manière transversale des principes directeurs du Plan-cadre de coopération présentés dans la Section 2.1., notamment l'approche du développement basée sur les droits humains, l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes, ainsi que la durabilité.

Conscient que les crises humanitaires et les tensions sociales sont des obstacles au développement à Madagascar, le SNU intégrera une approche nexus dans la mise en œuvre de ce Plan-cadre de coopération. À travers cette approche, les interventions de développement du SNU favoriseront la prévention et chercheront à renforcer la résilience et à s'attaquer aux risques et vulnérabilités qui affaiblissent la cohésion sociale et qui donnent lieu à des besoins humanitaires récurrents. Des synergies seront ainsi recherchées entre la programmation de développement et de pérennisation de la paix du SNU et l'action humanitaire afin de mieux répondre aux besoins et atténuer les risques auxquels pourraient faire face les populations les plus vulnérables.

Figure 8. Vision et théories du changement du Plan-cadre de coopération 2024-2028

Vision	**Vision de Madagascar 2063** « Madagascar, un pôle économique régional, doté d'institutions fortes et stables, fondé sur une société à fort capital humain, sur une gestion optimale des ressources naturelles et sur la résilience climatique, pour un épanouissement harmonieux et durable des peuples »			
Priorités	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 COMPETITIVE	4. RENFORCER LA GESTION DURABLE, RÉSILIENTE ET INCLUSIVE DE L'ENVIRONNEMENT
Effets	Effet 1 : La population malagasy, en particulier les personnes laissées de côté, jouissent de leurs droits, dans un climat de stabilité politique, de cohésion sociale et de paix durable, où le contrat social est renforcé	Effet 2 : Les jeunes, en particulier les jeunes filles, les adolescentes, et les personnes les plus vulnérables et marginalisées, ont un accès amélioré – en termes de quantité, de qualité et d'équité – aux opportunités de création du capital humain nécessaires à leur épanouissement et à la jouissance de leurs droits	Effet 3 : Les populations, en particulier les femmes et les jeunes les plus vulnérables et les personnes handicapées, jouissent davantage d'emplois décents et productifs impulsés par des entreprises et des industries, y compris les petites et moyennes, en milieu urbain et rural, qui opèrent une transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif	Effet 4 : Les populations, actuelles et futures, en particulier les plus vulnérables et les femmes, jouissent de meilleures conditions de vie et d'une résilience renforcée face aux risques et au changement climatique, et œuvrent – avec les acteurs clés, étatiques et non étatiques – dans la valorisation et la gestion des ressources naturelles et des écosystèmes de façon durable, inclusive et sensibles aux risques
Théories du changement	SI Une vision nationale valorisant et développant durablement le capital institutionnel, le capital humain, le capital économique et le capital naturel, en faveur de tous et en particulier des plus vulnérables, des jeunes, des femmes et des personnes handicapées, est soutenue. SI Les mécanismes de participation citoyenne, à tous les niveaux, sont renforcés dans le respect des droits humains, de l'égalité de genre et de l'inclusion des jeunes. SI L'efficacité et l'efficience des institutions au niveau central et décentralisé sont améliorées pour fournir des services publics de qualité, inclusifs et équitables. SI Les mécanismes de contrôle des institutions sont renforcés dans une perspective de transparence et de redevabilité vis-à-vis des citoyens, en particulier des personnes laissées de côté. ALORS La population malagasy, en particulier les personnes laissées de côté, jouissent de leurs droits, dans un climat de stabilité politique, de cohésion sociale et de paix durable, où le contrat social est renforcé.	SI Les politiques et les plans pour le capital humain, surtout des jeunes, en particulier des jeunes filles et des adolescentes, et un cadre intégré pour la mobilisation et l'allocation de ressources en leurs faveur sont élaborés et mis en œuvre. SI Les données, la recherche et l'innovation autour des déterminants du capital humain, surtout des jeunes, en particulier des jeunes filles et des adolescentes, sont renforcées. ALORS Les jeunes, en particulier les jeunes filles et les adolescentes, ont un accès amélioré – en termes de quantité, de qualité et d'équité – aux services de création du capital humain nécessaires à leur épanouissement et à la jouissance de leurs droits.	SI L'élaboration, la mise en œuvre et la pérennisation (d'un cadre intégré et cohérent) des politiques publiques inclusives et des plans pour l'emploi, l'employabilité et l'entreprenariat – en particulier des femmes et des jeunes les plus vulnérables et des personnes handicapées – et une économie durable, moderne, diversifiée et compétitive sont appuyées. SI La mobilisation et le renforcement du secteur privé pour une transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif ainsi que des emplois décents et productifs sont soutenus, à travers, entre autres, un dialogue constant et inclusif avec les acteurs du monde économique et du travail. ALORS Les populations, en particulier les femmes et les jeunes les plus vulnérables et les personnes handicapées, jouissent davantage d'emplois décents et productifs par des entreprises et des industries, y compris les petites et moyennes, en milieu urbain et rural, qui opèrent une transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif.	SI La mise en œuvre d'un cadre intégré cohérent des politiques publiques et de mobilisation des ressources financières, favorisant la valorisation des ressources naturelles et des écosystèmes et leur gestion durable, inclusive et sensible aux risques et au changement climatique est appuyée. SI La production, la coordination et l'utilisation des données, des recherches et des innovations favorisant la valorisation des ressources naturelles et des écosystèmes et leur gestion durable, inclusive et sensible aux risques et au changement climatique sont renforcées. SI L'application de la gestion des risques de catastrophes et des mesures d'adaptation et d'atténuation au changement climatique est renforcée, entre autres avec une forte implication des femmes et des jeunes. ALORS Les populations, actuelles et futures, en particulier les plus vulnérables et les femmes, jouissent de meilleures conditions de vie et d'une résilience renforcée face aux risques et au changement climatique, et œuvrent – avec les acteurs clés, étatiques et non étatiques – dans la valorisation et la gestion des ressources naturelles et des écosystèmes de façon durable, inclusive et sensibles aux risques.

RISQUES : Gouvernance défavorable à l'atteinte des ODD – Insuffisance d'investissement dans les infrastructures nécessaires au développement économique – Insuffisantes ressources financières – Instabilité socio-politique et non-respect du cadre constitutionnel – Intensification des aléas naturels

HYPOTHÈSES : Stabilité et respect de l'état de droit – Volonté politique et capacités pour élaborer des politiques et plans – Engagement effectif des communautés, de la société civile, du secteur privé, etc. – Coordination efficace des acteurs – Pas de chocs majeurs exogènes ou endogènes

2.5. Durabilité

Ce Plan-cadre de coopération vise à stimuler des transformations qui iront au-delà du cycle de programmation 2024-2028. Il s'appuie sur l'approche prospective et l'approche systémique de l'Analyse commune de pays et présente une réponse multidimensionnelle assortie d'une vision à long terme. En outre, il envisage un changement dans la façon dont le SNU travaille, passant de projets individuels à une programmation plus intégrée et conjointe et à un appui renforcé au niveau des politiques publiques.

Les consultations approfondies des partenaires qui ont orienté l'élaboration de ce Plan-cadre de coopération ont permis de s'assurer que l'offre présentée réponde aux priorités du pays sur la base des avantages comparatifs du SNU. Cette approche inclusive et participative se poursuivra tout au long de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation, permettant à la programmation de développement du SNU de rester étroitement alignée sur les priorités nationales. La structure de gouvernance détaillée ci-dessous crée des espaces permettant au SNU de poursuivre ces échanges stratégiques avec ses partenaires.

L'approche nexus présentée ici guidera, en outre, les efforts de développement pour traiter les risques et les vulnérabilités qui sont derrière les besoins humanitaires et les tensions sociales, tout en s'attaquant aux causes intrinsèques des crises, renforçant ainsi les bases d'un développement durable dans le pays. L'accent mis sur le renforcement de la résilience des communautés, des institutions, de l'économie et de l'environnement, sur la réduction des risques de catastrophes, ainsi que sur le renforcement des capacités aux niveaux national et infranational, contribueront également à la durabilité des résultats.

2.6. Avantages comparatifs du SNU et configuration de l'Équipe de pays des Nations Unies

Le SNU est un partenaire de confiance de longue date de Madagascar et, à ce titre, il est bien placé pour contribuer à l'accélération du progrès du pays vers les ODD. À travers la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération 2024-2028, le SNU à Madagascar s'engage à travailler de manière de plus en plus intégrée pour mieux exploiter ses avantages comparatifs.

L'analyse des avantages comparatifs du SNU réalisée en 2022 en consultation avec différentes parties prenantes a réaffirmé le rôle important du SNU en tant que :

1. Garant des normes et standards internationaux ;
2. Partenaire fortement présent à différents niveaux dans différentes régions du pays et dans un grand nombre de secteurs, aux côtés des institutions et de la population ;
3. Catalyseur dans la coordination de la coopération au développement.

Cette analyse a, en outre, permis de retenir les avantages comparatifs suivants du SNU :

- Un mandat clair, ainsi qu'une neutralité et une légitimité reconnues ;
- La complémentarité des mandats (normatifs, opérationnels, …) individuels des organismes, ce qui lui permet de s'attaquer aux problématiques complexes avec des approches multisectorielles ;
- Une forte expertise à l'interne du système aux niveaux du pays, régional et mondial ;
- Une capacité de plaidoyer pour les actions convergentes et prioritaires identifiées, par exemple le nexus humanitaire-développement-pérennisation de la paix afin de maximiser les synergies et l'impact de l'appui au développement ;
- La confiance et la qualité du partenariat avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers et d'autres acteurs clés du développement, qui permettent au SNU d'influencer et de rassembler ces acteurs autour d'actions plus convergentes ;

- La présence sur le terrain et une capacité particulière de fournir des informations stratégiques à valeur ajoutée pour les autres acteurs clés du développement grâce à sa proximité du terrain ;
- La capacité de mise à l'échelle des interventions réussies ;
- Une forte capacité à appuyer des programmes et principes clés, par exemple la planification territoriale participative et inclusive pour accélérer la réalisation des ODD, et le principe de ne laisser personne de côté ;
- Une capacité d'amorçage et de coordination rapide et efficiente des efforts visant le renforcement de la résilience et les transitions socioéconomiques souhaitées.

La mise à profit de ces avantages comparatifs durant le quinquennat 2024-2028 permettra de renforcer le positionnement stratégique du SNU autour d'une vision plus ambitieuse qui conforte les rôles de garant et d'accompagnateur proactif et efficient dans l'appui au développement durable à Madagascar. Le SNU poursuivra également la concertation interne à propos des moyens pour renforcer l'efficience, l'agilité et l'innovation au niveau de ses approches.

Sur la base de l'examen des capacités, des modèles d'entreprise opérationnels et des modalités de mise en œuvre du SNU réalisé en 2023, 21 organismes du SNU contribueront, en tant que membres de l'Équipe de pays de Nations Unies[11], au développement durable de Madagascar à travers les quatre effets interdépendants du Plan-cadre de coopération[12]. Pour mieux répondre aux besoins du pays, cette configuration intègre de nouveaux organismes, notamment l'AIEA, l'UNOPS et l'UIT. En revanche, la CNUCED, qui a signé le Plan-cadre de coopération 2021-2023, ne participera pas au Plan-cadre de coopération 2024-2028 en raison de sa capacité limitée à déployer des ressources pour Madagascar.

Tableau 1. Principal modèle d'entreprise opérationnel sur la période, par organisme

Organisme SNU	Bureau de représentation	Via un bureau régional, sous-régional ou multi-pays	Bureau de liaison/projet distinct	Support technique à court terme	Capacité intégrée au BCR
AIEA			■		
FAO	■				
FIDA	■				
HCDH					■
OIM	■				
OIT	■				
OMS	■				
ONUDC			■		
ONUDI	■				
ONU-Habitat				■	
ONUSIDA			■		
PAM	■				
PNUD	■				
PNUE		■			
UIT		■			
UNCDF			■		
UNDRR			■		
UNESCO			■		
UNFPA	■				

UNICEF		
UNOPS		

CHAPITRE 3. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN-CADRE DE COOPÉRATION

3.1. Stratégie de mise en œuvre et partenariats stratégiques

Le Plan-cadre de coopération est l'instrument le plus important pour la planification et la mise en œuvre des activités de développement du SNU dans le pays, et en tant que tel, sa mise en œuvre sera guidée par les principes d'appropriation nationale, de transparence et de redevabilité envers le Gouvernement au niveau national et infranational, les communautés locales et les partenaires de développement intervenants, dans une complémentarité entre acteurs du SNU et institutions financières internationales. Comme le requiert l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/RES/75/233), le Gouvernement jouera un rôle central dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Plan-cadre de coopération, « le but étant de voir [le pays] mieux s'approprier les activités opérationnelles et d'aligner pleinement les activités opérationnelles sur les priorités, les contraintes, la planification et la programmation nationales… ».[13]

Une importance primordiale sera accordée à la voix des communautés – hommes, femmes, familles, et jeunes – y compris les personnes handicapées pour lesquelles nous intervenons en intégrant pleinement la redevabilité envers les populations affectées dans nos actions, et ce, en parfaite collaboration avec les partenaires qui partagent cet engagement. La présence accrue du SNU sur le terrain le permettra de mieux cibler sa réponse aux besoins de la population, y compris dans les zones rurales.

Le volontariat, qui est un élément essentiel de la cuture malagasy, sera aussi favorisé en raison de son importante contribution potentielle à la cohésion sociale et aux ODD.

Le programme est exécuté au niveau national sous la coordination générale du ministère en charge de l'économie et des finances. Les ministères, les organisations non gouvernementales, les organisations non gouvernementales internationales et les organismes des Nations Unies réalisent les activités des programmes. Le Plan-cadre de coopération est mis en œuvre moyennant l'établissement d'un ou plusieurs plans de travail conjoints[14] et/ou plans de travail propres à chaque organisme et descriptifs de projets dans lesquels sont décrits les résultats à atteindre et qui, au besoin, valent accord sur l'utilisation des ressources entre les organismes des Nations Unies et les partenaires de réalisation. Les organismes des Nations Unies et leurs partenaires s'en tiennent autant que possible aux documents strictement nécessaires à la réalisation des activités de programme, à savoir le Plan-cadre de coopération signé et les plans de travail, conjoints ou non, et descriptifs de projet signés. Cependant, si cela se révèle nécessaire et opportun, on pourra établir d'autres documents relatifs aux projets, en utilisant, entre autres, les passages pertinents du Plan-cadre de coopération et des plans de travail, conjoints ou non, et/ou des descriptifs de projet[15].

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).

Texte obligatoire adopté par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en mai 2022.

Dans l'esprit du repositionnement du système de développement des Nations Unies (A/RES/72/279)[16], le SNU s'efforcera de mettre en œuvre sa programmation d'une manière de plus en plus cohérente afin d'en accroître l'impact. Les documents de programmation des organismes des Nations Unies, y compris les documents de programme pays pour les organismes qui en ont un, seront dérivés de ce Plan-cadre de coopération. La programmation intégrée et conjointe, y compris la programmation avec un ciblage spatial (régions et zones de convergence), ainsi que les projets et programmes conjoints, seront privilégiés pour apporter des réponses multisectorielles et créer des synergies. En outre, le fait que le SNU se concentre davantage sur un nombre réduit de domaines thématiques transformateurs l'aidera à accroître l'impact de sa coopération au développement. Une autre priorité de la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération sera de s'attaquer aux échecs du développement qui sont à l'origine des besoins humanitaires et des tensions sociales (en utilisant l'approche nexus).

L'approche nexus est définie comme l'imbrication entre l'action humanitaire, les activités de développement et la pérennisation de la paix. Elle utilise l'avantage comparatif de chaque acteur/organisation afin de mieux répondre collectivement aux besoins immédiats, à moyen terme et long terme des populations affectées. L'approche nexus nécessite l'inclusion de toutes les parties prenantes, à savoir : les autorités nationales, régionales et locales, les organisations nationales et internationales, le secteur privé et les communautés. La vision du nexus à Madagascar est basée sur une approche ascendante. Elle cherche à créer des synergies entre les interventions humanitaires, de développement et de pérennisation de la paix (cohésion sociale) dans les zones prioritaires où les conditions exigent et permettent ces trois types d'interventions : les régions de convergence touchées par la crise alimentaire et nutritionnelle (Anosy, Androy, Atsimo-Andrefana), et les régions affectées par les cyclones et autres aléas climatiques.

Tout au long de la mise en œuvre de ce Plan-cadre de coopération, le SNU et ses partenaires soutiendront le Gouvernement dans la mise en œuvre de l'approche nexus en renforçant l'articulation, la collaboration, la cohérence et la complémentarité entre les interventions nationales et internationales, étatiques et non-étatiques humanitaires, de soutien au développement et pérennisation de la paix.

Dans le cadre de l'approche nexus, la promotion et la protection des droits humains constituent le fondement de la pérennisation de la paix et du développement durable dans le plein respect de l'appropriation nationale, et sont essentiels à l'agenda de la prévention.

Un plan de financement sera élaboré après la signature du Plan-cadre de coopération afin de s'assurer que les priorités de développement orientent le budget du Plan-cadre de coopération, et non l'inverse. Ce plan estimera le montant total des ressources requises pour atteindre les objectifs du Plan-cadre de coopération, recensera les ressources disponibles et déterminera ainsi les besoins de financement non couverts. Il orientera les initiatives de collaboration avec les partenaires financiers traditionnels et nouveaux. Sur la base des avantages comparatifs du SNU, tout en renforçant son rôle de catalyseur pour le financement des ODD, le plan de financement analysera les différents types de ressources (traditionnelles et innovantes) susceptibles d'être mobilisées et définira la stratégie à suivre pour mobiliser les ressources requises. Dans ce contexte, les efforts se poursuivront pour mettre en place un fonds commun afin d'améliorer la coordination intra-SNU, la cohérence des programmes, l'alignement sur les priorités et les gains d'efficacité.

Suivant une approche double de l'intégration de la dimension genre, le SNU s'est fixé pour objectif d'allouer des ressources financières à l'égalité entre les femmes et les hommes et à l'autonomisation des femmes, conformément aux normes mondiales[17], c'est-à dire, 15 % ou plus des fonds à des activités dont l'objectif principal est l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes et 70 % ou plus lorsqu'il s'agit d'un objectif important. Les

progrès réalisés dans le cadre de cet engagement seront suivis par l'utilisation du marqueur de l'égalité hommes-femmes dans UN INFO[18].

Les organismes des Nations Unies aident à la définition et à la réalisation des activités visées par le Plan-cadre de coopération. Cet appui peut prendre la forme d'un appui technique, d'une assistance pécuniaire, de fournitures, marchandises et matériel, de services d'achat, de transport, de fonds visant à financer des activités de sensibilisation, des travaux de recherche et des études, de services de consultant, d'une 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 apportée aux organisations non gouvernementales et organisations de la société civile convenues lors de l'établissement des plans de travail et des descriptifs de projet.

À titre complémentaire, l'appui apporté peut consister dans 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, ainsi que dans le bénéfice de l'appui fourni par le réseau des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies. Les organismes des Nations Unies affectent du personnel et des consultants à l'élaboration du programme, à l'appui au programme, à l'assistance technique et aux activités de suivi et d'évaluation.

Sous réserve des conclusions des examens annuels et des progrès accomplis dans la réalisation du programme, les fonds versés par les organismes des Nations Unies le sont par année civile et conformément aux dispositions du Plan-cadre de coopération. 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 pour le développement, les fonds que les donateurs de ces entités n'auront pas réservés à des fins particulières pourront être réaffectés à d'autres activités de programme 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 Plan-cadre de coopération 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 à Madagascar ; en autorisant les contributions de particuliers, d'entreprises et de fondations à Madagascar, que les donateurs pourront déduire de leurs impôts dans toute la mesure autorisée par la législation applicable.

Texte obligatoire adopté par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en mai 2022.

Le SNU renforcera son partenariat avec le secteur privé après la signature de la déclaration conjointe d'intention de partenariat avec le Groupement des Entreprises de Madagascar et la Conférence des Travailleurs de Madagascar à travers la plateforme du secteur privé pour les ODD et la promotion des principes d'UN Global Compact. Les organisations de la société civile, dont le monde universitaire, seront davantage impliquées dans les efforts d'accélération de l'atteinte des ODD, selon les cinq dimensions du Programme 2030 (population, prospérité, planète, partenariats et paix) à travers le cadre intégré de la société civile sur les ODD 'Vitrana'. Des engagements seront également recherchés avec la

Commission de l'océan Indien, la Commission de développement de l'Afrique australe et d'autres organismes régionaux.

Guidé par la stratégie relative aux activités opérationnelles, on cherchera une plus grande efficacité et une réduction des coûts de transaction dans les opérations au niveau national et infranational afin de maximiser l'utilisation des ressources disponibles.

Un nouveau plan intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage et une stratégie de communication et de plaidoyer, à développer pour accompagner ce Plan-cadre de coopération, soutiendront la volonté du SNU d'accroître la transparence et la responsabilisation.

3.2. Plans de travail conjoints

Le Plan-cadre de coopération sera rendu opérationnel grâce à des plans de travail conjoints annuels qui seront préparés et mis en œuvre par les Groupes de résultats (voir ci-dessous), en consultation avec les partenaires de la partie nationale, pour chacune des priorités stratégiques. Ces plans exposeront en détail la manière dont le SNU contribuera aux effets du Plan-cadre de coopération par le biais de produits collectifs et de sous-produits individuels ou conjoints (uniquement dans le cas des projets/programmes conjoints). Ils présenteront également les indicateurs respectifs avec les valeurs (et dates) de référence, les valeurs (et dates) cibles, les moyens de vérification, les organismes responsables, les principaux partenaires, et les ressources requises et disponibles présentées dans le plan de financement. Les marqueurs relatifs à l'égalité hommes-femmes et aux droits humains permettront au SNU de suivre ses contributions financières en faveur de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes et des droits humains, respectivement. Les indicateurs de produit seront alignés au Cadre d'indicateurs de produit approuvé en novembre 2022 par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Le caractère évolutif des plans de travail conjoints permettra aux Groupes de résultats de les mettre à jour au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre.

Les plans de travail conjoints seront un outil important pour réduire la fragmentation, éviter les doublons, créer des synergies, identifier les opportunités de programmation conjointe et déterminer les besoins de financement non couverts. Ils seront clé pour l'identification des points d'entrée pour les paquets de programmation intégrée autour des accélérateurs de la réalisation des ODD présentés dans la Section 2.2. Ils seront numérisés et suivis dans la plateforme UN INFO basée sur le web, laquelle constitue l'un des principaux outils de transparence et de responsabilisation du SNU.

3.3. Gouvernance

Les représentants du Gouvernement, du SNU, des partenaires techniques et financiers, du secteur privé et de la société civile seront engagés dans le pilotage et la coordination du Plan-cadre de coordination suivant une architecture de gouvernance simplifiée sur la base des leçons tirées des cycles de programmation précédents. Appuyée par le Bureau du Coordonnateur résident, elle contribuera à la réussite de la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération (des termes de référence détaillés seront élaborés ou mis à jour pour chacun des groupes de l'architecture de gouvernance).

Le **Comité de pilotage conjoint** du Plan-cadre de coopération constitue le mécanisme décisionnel le plus élevé de l'architecture de gouvernance. Il oriente les efforts collectifs du SNU vers des résultats de développement dans le contexte du Plan-cadre de coopération et

supervise sa mise en œuvre globale. Le ministre en charge de l'économie et des finances et le Coordonnateur résident des Nations Unies coprésident le comité, qui est composé de représentants du Gouvernement au niveau ministériel, d'organismes du SNU au niveau de chef d'organisme, de partenaires techniques et financiers, du secteur privé et de la société civile.

Le Comité de pilotage conjoint se réunit au moins une fois par an pour examiner les progrès globaux et les défis de la mise en œuvre du cadre de coopération tels qu'ils ont été identifiés dans les revues annuelles et passer en revue le plan de financement. Il fournit des orientations stratégiques basées sur les résultats et les risques, et émet des recommandations pour que le Plan-cadre de coopération et la configuration de l'Équipe de pays des Nations Unies restent pertinents dans un contexte en évolution.

Un **Groupe de résultats** est formé autour de chacune des quatre priorités stratégiques afin d'assurer la coordination et la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération au niveau technique. Les groupes sont co-présidés par des représentants du Gouvernement et du SNU, et composés des représentants des organismes résidents et non-résidents du SNU ayant une programmation dans la priorité stratégique et des institutions gouvernementales impliquées dans la mise en œuvre de cette programmation. Ils sont chargés de : préparer, mettre en œuvre et actualiser les plans de travail conjoints, réduisant les doublons et créant des synergies, réaliser les revues annuelles, identifier les opportunités de programmation conjointe et promouvoir et coordonner les initiatives inter-organismes avec les partenaires, coordonner la mobilisation des ressources et des partenariats pour les initiatives conjointes, faciliter l'échange d'informations et de bonnes pratiques. Ils se réunissent au moins une fois par an. Les Groupes de résultats se rencontrent entre eux selon le besoin pour coordonner les initiatives qui regroupent plusieurs priorités stratégiques et assurer la cohérence entre les effets. Le cas échéant, les Groupes de résultats s'engageront avec les secteurs humanitaires pour une meilleure coordination entre les actions humanitaires et les actions de développement. Pour faciliter le travail des Groupes de résultats et renforcer la coordination au sein du SNU, les membres du SNU dans les Groupes de résultats se réunissent au moins tous les deux mois.

Des réflexions au niveau technique avec les partenaires sont assurées en amont des réunions du comité de pilotage par les mécanismes suivants qui existent ou sont en cours de mise en place :

- Plateforme du secteur privé pour les ODD ;
- Cadre intégré de la société civile pour le suivi des ODD 'Vitrana' ;
- Groupe de dialogue sur la coopération restreint avec les partenaires internationaux.

Au sein du SNU, les groupes suivants faciliteront la coordination interne pour la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération :

- **L'Équipe de pays des Nations Unies** constitue le mécanisme de coordination et de prise de décision inter-organisme le plus élevé du SNU. Elle est dirigée par le Coordonnateur résident et composée de représentants des organismes résidents et non-résidents du SNU. L'Équipe de pays des Nations Unies est responsable de la supervision directe des membres du SNU dans les Groupes de résultats, de l'approbation des plans de travail conjoints et des rapports annuels sur les résultats. La relation entre le Coordonnateur résident et l'Équipe de pays des Nations Unies sera régie par le cadre de gestion et de responsabilité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies. Le cas échéant, l'Équipe de pays des Nations Unies s'engagera auprès de l'Équipe de pays

humanitaire pour une meilleure coordination entre les actions humanitaires et les actions de développement.

- Le **Groupe de gestion du programme** rassemble les experts en programmation au niveau de tous les organismes résidents et non-résidents. Il dirigera la revue annuelle, en veillant à l'exhaustivité et l'exactitude des données des organismes dans UN INFO, la préparation du rapport annuel sur les résultats et l'évaluation. La mise en œuvre du plan de financement sera une autre responsabilité du groupe. Le cas échéant, il s'engagera auprès du Groupe de coordination inter-cluster pour une meilleure coordination entre les actions humanitaires et les actions de développement. Le Groupe de gestion du programme sera soutenue par les sous-groupes suivants, composés des membres du personnel des différents organismes du SNU :
    - Le Groupe données et analyses (voir Chapitre 4) ;
    - Le Groupe thématique jeunes, guidé par la stratégie des Nations Unies « Jeunesse 2030 ».

- Le **Groupe thématique genre**, guidé par la feuille de résultats du SNU en matière d'égalité de genre, fournit des conseils et un soutien technique à l'Équipe de pays des Nations Unies et aux Groupes de résultats afin de remplir les engagements pris dans le Plan-cadre de coopération en termes d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes.

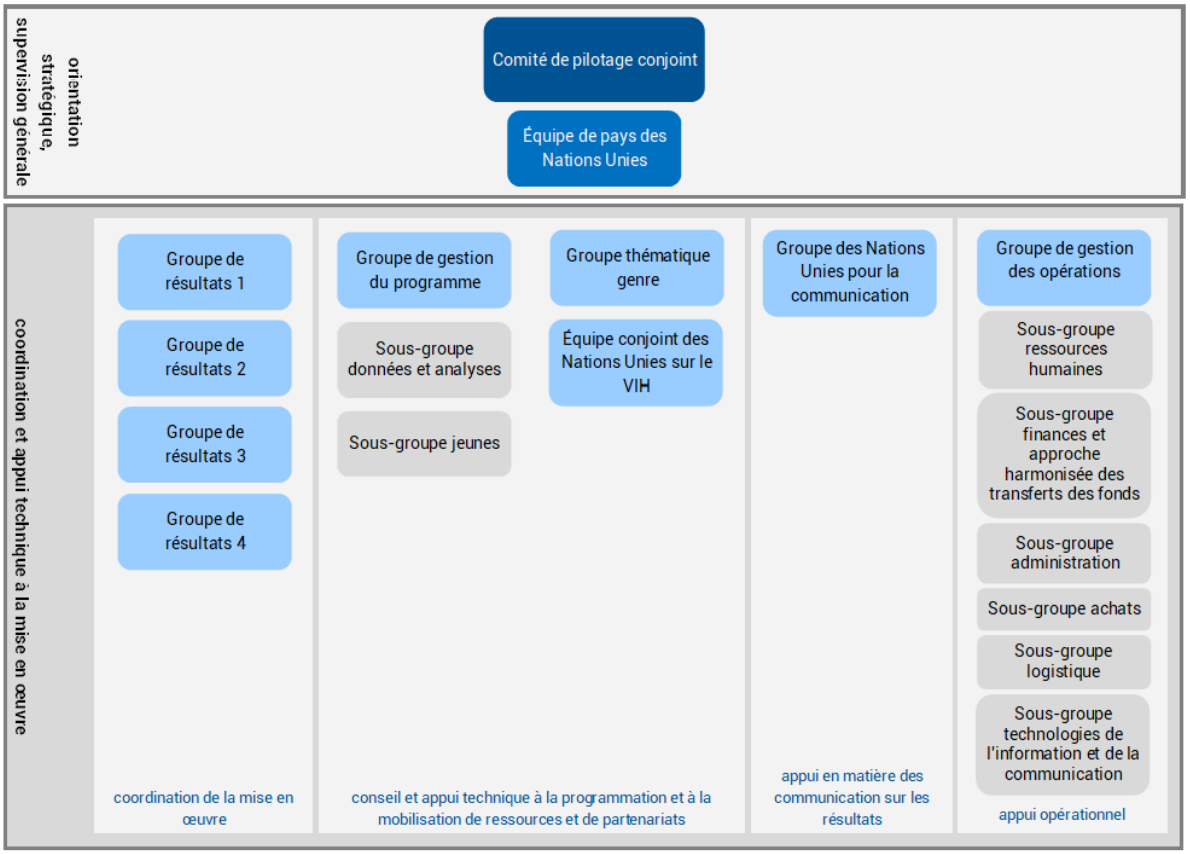
- **L'Équipe conjointe des Nations Unies sur le VIH/Sida** conseille l'Équipe de pays des Nations Unies et les Groupes de résultats pour veiller à ce que les questions liées au VIH/Sida soient dûment prises en compte dans la programmation.

- Dans un effort continu pour accroître l'efficacité de la programmation, les organismes du SNU se réunissent au sein du **Groupe de gestion des opérations** afin d'identifier et d'exécuter des initiatives visant à harmoniser les pratiques et les procédures opérationnelles à travers la mise en œuvre de la stratégie relative aux activités opérationnelles. Ce groupe s'appuie sur des sous-groupes chargés des ressources humaines, de l'administration, de la logistique, des achats, des finances et de l'approche harmonisée des transferts des fonds, ainsi que des technologies de l'information et de la communication.

- La contribution du SNU aux résultats de développement à Madagascar par le biais du Plan-cadre de coopération est communiquée d'une seule voix par le **Groupe des Nations Unies pour la communication** grâce à la mise en œuvre de la stratégie de communication et de plaidoyer.

L'opérationnalisation du protocole des Nations Unies pour la prévention de l'exploitation et des abus sexuels impliquant des partenaires de mise en œuvre sera assurée par une *task force* déjà existante. D'autres groupes de travail pourront être formés pour coordonner des thématiques ou des initiatives spécifiques si le besoin s'en fait sentir.

Figure 9. Architecture de gouvernance du Plan-cadre de coopération 2024-2028



Note : Le Bureau du Coordonnateur résident appuie la coordination de certains de ces groupes

CHAPITRE 4. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISAGE

Le cadre de résultats du Plan-cadre de coopération a déjà identifié les indicateurs d'effet avec leurs données de référence[19] et les valeurs cibles[20] en 2028 (voir Annexe A). Le suivi et l'évaluation jouent un rôle essentiel dans une programmation évolutive, notamment dans la mise en œuvre et le suivi des progrès réalisés dans le cadre du Plan-cadre de coopération. Ils permettent de collecter des informations pertinentes sur les progrès réalisés dans l'accomplissement des effets et des produits du Plan-cadre de coopération, d'analyser les résultats obtenus et d'apporter des ajustements, si nécessaire. En d'autres termes, ils fournissent des informations précieuses pour la prise de décision et des leçons pour le futur.

Un plan intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage budgétisé sera élaboré avant le début de la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération. Il va décrire les activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, ainsi que les responsables, le calendrier et le budget estimatif y afférents. Par ailleurs, il coordonnera les plans de suivi et d'évaluation des différents organismes du SNU participant au Plan-cadre de coopération.

4.1. Suivi

Le dispositif de suivi du Plan-cadre de coopération consiste à effectuer la collecte et l'analyse des données de suivi par rapport à chaque indicateur d'effet et de produit du Plan-cadre de coopération, réalisées principalement par les Groupes de résultats. Il sera alimenté par les systèmes de données nationaux et les données produites par les organismes du SNU et d'autres partenaires (secteur privé, société civile, partenaires techniques et financiers, …). Le Groupe données et analyses[21] fournira un appui technique dans la conception et la mise en œuvre du plan intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, une assurance-qualité des données de suivi collectées, et donnera des orientations techniques aux Groupes de résultats et au Groupe de gestion du programme concernant les rapports en lien avec les résultats basés sur des données factuelles.

L'Analyse commune de pays menée en 2022 sert de référence pour le suivi et l'évaluation. Cette analyse sera mise à jour chaque année pour alimenter la revue annuelle du Plan-cadre de coopération. 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 analytiques du SNU qui seront régulièrement mises à jour et mises à disposition en ligne. Le référentiel sera également utilisé pour mettre à jour l'Analyse commune de pays chaque année.

Les instruments de collecte de données et les sources qui devraient être utilisés pour évaluer les progrès réalisés au niveau des résultats comprendront (i) les activités de production de données menées par le Gouvernement (les enquêtes, les bases de données existantes, les rapports gouvernementaux, les examens nationaux volontaires des ODD et d'autres sources de données pertinentes), (ii) les rapports nationaux relatifs aux mécanismes des droits humains (organes de traités, Examen périodique universel[22], mises à jour sur le suivi des recommandations des procédures spéciales qui ont visité le pays), (iii) les recommandations et observations finales des organes de traités des Nations Unies, (iv) les rapports des groupes de travail sur l'Examen périodique universel et les rapports des procédures spéciales des Nations Unies, ainsi que (v) les autres évaluations effectuées par les organismes du SNU et les partenaires.

Des missions/visites conjointes de suivi seront également organisées au niveau des zones

d'intervention des projets et programmes conjoints. Ces visites conjointes permettront de voir de visu les résultats obtenus dans le cadre du Plan-cadre de coopération.

Une base de données et d'analyses du SNU[23] est disponible au niveau du Bureau du Coordonnateur résident des Nations Unies. Elle contient (i) les données relatives aux ODD et (ii) les diverses analyses produites, mises à jour et communiquées par les organismes du SNU. Par ailleurs, UN INFO – une plateforme de planification, de suivi et de rapportage en ligne qui numérise le Plan-cadre de coopération et les plans de travail conjoints y afférents – fournira un aperçu des progrès accomplis au niveau du pays et reflétera les efforts du SNU pour améliorer la cohérence, la transparence et la responsabilisation, ainsi que pour mieux répondre aux besoins et aux priorités du pays. En outre, dans la mesure du possible, l'on procédera à la mise en place des outils digitaux permettant un suivi en temps réel (*real-time monitoring*), et permettant de capter les perceptions des bénéficiaires (la population des zones cibles, la société civile, le secteur privé, les jeunes, les femmes, les personnes handicapées …) sur les interventions du SNU sur le terrain.

Les partenaires de réalisation conviennent de coopérer avec les organismes des Nations Unies aux fins du suivi de toutes les activités financées au moyen des fonds transférés par lesdits organismes et 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 réalisation acceptent ce qui suit :

1. L'examen périodique sur place et l'inspection par sondage de leurs documents comptables par les organismes des Nations Unies ou leurs représentants, selon le cas, et comme indiqué dans les clauses pertinentes des documents d'engagement/contrats signés avec lesdits organismes ;
2. Le suivi des activités de programme conformément aux normes et aux directives des organismes des Nations Unies en matière de visites et de suivi sur le terrain ;
3. La réalisation d'audits spéciaux ou programmés. En collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies (lorsque cela est souhaité et en concertation avec le ministère coordonnateur concerné), chaque organisme des Nations Unies établit un plan d'audit annuel, en donnant la priorité à l'audit des partenaires de réalisation qui reçoivent une aide pécuniaire importante et à celui des partenaires dont les capacités en matière de gestion financière ont besoin d'être renforcées.

Texte obligatoire adopté par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en mai 2022.

4.2. Risques et opportunités

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 du Plan-cadre de coopération. Il permettra de suivre l'évolution des hypothèses et des 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 principaux risques qui pourraient affecter les réalisations du Plan-cadre de coopération et l'atteinte des ODD à Madagascar sont les suivants :

- Gouvernance défavorable à l'atteinte des ODD :

- L'instabilité socio-politique et le non-respect du cadre constitutionnel ;
- Le fonctionnement non-optimal des administrations publiques dû à l'insuffisance des ressources humaines et financières et/ou les changements fréquents du personnel technique au sein des administrations publiques ;
- Une faible cohérence des politiques publiques à tous les niveaux (national, sectoriel, local) et une faible intégration des ODD dans ces politiques publiques ;
- L'insécurité affectant les producteurs ruraux et/ou les intervenants ;

- L'intensification des aléas naturels ;
- L'insuffisance d'investissement dans les infrastructures nécessaires au développement économique (routes, électricité, eau et assainissement, etc.) ;
- La réduction des ressources des bailleurs de fonds et une coordination insuffisante des partenaires de développement intervenant dans le pays.

Pour chacun des risques identifiés, des mesures d'atténuation seront mises en place afin d'assurer le succès du Plan-cadre de coopération. 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 différents partenaires de mise en œuvre, ainsi que de la mise en place de plans de prévention et de contingence liés à la survenue des catastrophes et aléas climatiques.

4.3. Revue du Plan-cadre de coopération et présentation de rapports

Les quatre Groupes de résultats, en collaboration avec le Groupe données et analyses et sous la supervision du Groupe de gestion du programme, se réuniront une fois par an pour la revue des progrès vers l'accomplissement des effets et des produits du Plan-cadre de coopération sur la base des plans de travail conjoints, et en tirer des enseignements. Les principales conclusions de la revue annuelle conjointe du Plan-cadre de coopération menée par les Groupes de résultats seront présentées lors des réunions statutaires du Comité de pilotage conjoint.

Un rapport annuel du SNU sur les résultats sera remis officiellement au ministère en charge de l'économie et des finances. Le rapport sera axé sur les progrès accomplis dans la réalisation des effets et des produits du Plan-cadre de coopération et examinera de nouvelles opportunités ou des changements dans le contexte externe qui pourraient nécessiter une expansion ou une contraction des priorités/programmes du SNU. Il évaluera également la qualité globale de la mise en œuvre, la prestation opérationnelle, et la performance en matière de mobilisation des ressources et les partenariats qui sont essentiels à la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération. Ces rapports pourront enrichir les rapports sectoriels thématiques établis par le Gouvernement et les examens nationaux volontaires.

4.4. Plan d'évaluation

Le mécanisme d'évaluation du Plan-cadre de coopération prévoit une évaluation finale qui sera réalisée de façon indépendante au premier semestre 2027, c'est-à dire qu'elle sera effectuée par une équipe d'experts indépendants (consultants). Cette évaluation prendra en compte les normes et règles d'évaluation[24] établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation[25], notamment sur les procédures pour les évaluations menées dans le SNU dans le contexte du Programme 2030.

L'évaluation du Plan-cadre de coopération vise à apprécier si les résultats escomptés ont été atteints, si d'autres résultats (non voulus) ont été observés et si une contribution utile,

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 du Programme 2030. Elle devrait permettre au SNU de déterminer s'il s'est conformé aux principes directeurs du Plan-cadre de coopération, 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, laquelle 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 des programmes de développement du pays des différents organismes, et éventuellement les évaluations des programmes/projets conjoints, pourront alimenter l'évaluation du Plan-cadre de coopération et devront donc se faire en amont, de sorte que leurs constats et conclusions contribuent à l'évaluation du Plan-cadre de coopération. Toutes les parties prenantes du Plan-cadre de coopération, notamment le Gouvernement, le SNU, les organisations de la société civile, le secteur privé et les partenaires techniques et financiers 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 du Plan-cadre de coopération, le SNU publiera une réponse de l'administration[26] et un plan d'action, qui constituent les principaux outils de responsabilisation. Il lui incombe de rendre publique l'évaluation finale du Plan-cadre de coopération dans le cadre d'une stratégie globale de communication et de diffusion de l'information.

4.5. Apprentissage

L'apprentissage devrait par conséquent être intégré à la fonction essentielle d'un programme, à travers un système d'acquisition de connaissances et de partage d'information efficace[27]. Un mécanisme d'apprentissage sera mis en place et consistera à documenter les bonnes pratiques, les défis rencontrés et les leçons apprises de façon à améliorer la mise en œuvre future et les intégrer dans l'ensemble du SNU. L'apprentissage se fera de manière continue en tirant aussi des leçons des résultats du suivi et de l'évaluation. Des ateliers, des réunions et des séminaires pourraient être organisés pour faciliter l'échange de connaissances entre les parties prenantes.

Annexe A. Cadre de résultats du Plan-cadre de coopération[28]

Priorité stratégique 1 : Renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité				
Priorités nationales de développement correspondantes : Velirano 1, 3, 8, 12				
ODD : 5, 10, 11, 16, 17				
Objectifs de l'Agenda 2063 : 1, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20				
Organismes : HCDH, OIM, OIT, ONUDC, ONUSIDA, PNUD, UNCDF, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNOPS				
Effet 1 : La population malagasy, en particulier les personnes laissées de côté, jouissent de leurs droits, dans un climat de stabilité politique, de cohésion sociale et de paix durable, où le contrat social est renforcé	**Indicateurs**	**Données de référence**	**Valeurs cibles 2028**	**Source de vérification**
	Proportion des recommandations de l'Examen périodique universel de 2024 acceptées ayant été mises en œuvre, par thème (en %)	Total : 0 *(2024)*	Total : 50	Cadre de suivi-évaluation du Plan d'action pour la mise en œuvre de l'Examen périodique universel
		Droits des femmes : 0 *(2024)*	Droits des femmes :	
		Droits des minorités, droits des personnes handicapées : 0 *(2024)*	Droits des minorités, droits des personnes handicapées :	
	Proportion de femmes ministres, députés, gouverneurs et maires (en %) **Indicateur ODD 5.5.1**	Ministres : 26 *(2022)*	Ministres :	Suivi SNU
		Parlementaires : 18 *(2022)*	Députés :	
		Gouverneurs : 1 *(2022)*	Gouverneurs :	
		Maires : 5 *(2022)*	Maires :	
	Indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique, par composante	Gouvernance globale : 44,2 *(2021)*	Gouvernance globale : 50,0	Rapport Mo Ibrahim[29]
		Sécurité et état de droit : 47,8 *(2021)*	Sécurité et état de droit : 53,0	
		Participation, droits et inclusion : 47,0 *(2021)*	Participation, droits et inclusion : 52,0	
	Proportion du budget national transféré aux collectivités territoriales décentralisées (régions et communes) (en %)	Moins de 2 *(2023)*	10	Système de suivi-évaluation du Plan National de Décentralisation Émergente de Madagascar (PNDE) – Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID)/Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

Priorité stratégique 2 : Assurer le développement du capital humain				
Priorités nationales de développement correspondantes : Velirano 2, 4, 5, 8, 13				
ODD : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 17				
Objectifs de l'Agenda 2063 : 1, 2, 3, 17, 18, 19				
Organismes : AIEA, OIT, OMS, ONUDI, ONUSIDA, PAM, UIT, UNCDF, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNOPS				
Effet 2 : Les jeunes, en particulier les jeunes filles, les adolescentes, et les personnes les plus vulnérables et marginalisées, ont un accès amélioré – en matière de quantité, de qualité et d'équité – aux opportunités de création du capital humain nécessaires à leur épanouissement et à la jouissance de leurs droits	Indicateurs	Données de référence	Valeurs cibles 2028	Source de vérification
	Proportion d'accouchements assistés par un prestataire de santé qualifié, par milieu de résidence (en %) Indicateur ODD 3.1.2	Total : 46 *(2021)* Urbain : 74 *(2021)* Rural : 41 *(2021)*	Total : 50 Urbain : Rural :	Enquête démographique et de santé (EDS), Enquête en grappes à indicateurs multiples (MICS) 2024 et 2028
	Taux brut d'accès au préscolaire, primaire et collège, par sexe (en %)	Préscolaire total : 38 *(2022)* Primaire total : 150 *(2022)* Collège total : 51 *(2022)* Préscolaire filles : 40 *(2022)* Primaire filles : 152 *(2022)* Collège filles : 52 *(2022)* Préscolaire garçons : 37 *(2022)* Primaire garçons : 149 *(2022)* Collège garçons : 49 *(2022)*	Préscolaire total : Primaire total : Collège total : Préscolaire filles : Primaire filles : Collège filles : Préscolaire garçons : Primaire garçons : Collège garçons :	Annuaire statistique du système éducatif
	Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans, par sexe (en %) Indicateur ODD 2.2.1	Total : 40,0 *(2021)* Filles : 36,0 *(2021)* Garçons : 44,0 *(2021)*	Total : 25,9 Filles : Garçons :	Enquête démographique et de santé (EDS) 2021, Enquête en grappes à indicateurs multiples (MICS) 2024 et 2028
	Proportion de ménages avec accès à une source d'eau améliorée, par milieu	Total : 48 *(2021)* Milieu urbain : 86 *(2021)*	Total : 58 Milieu urbain :	Enquête démographique et de santé (EDS) 2021, Enquête en

	de résidence (en %) Indicateurs ODD 6.1.1	Milieu rural : 38 *(2021)*	Milieu rural :	grappes à indicateurs multiples (MICS) 2024 et 2028
	Proportion de ménages avec accès à des installations sanitaires améliorées, par milieu de résidence (en %) Indicateurs ODD 6.2.1	Total : 34 *(2021)* Milieu urbain : 58 *(2021)* Milieu rural : 28 *(2021)*	Total : 44 Milieu urbain : Milieu rural :	Enquête démographique et de santé (EDS) 2021, Enquête en grappes à indicateurs multiples (MICS) 2024 et 2028
	Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans ou plus ayant vécu en couple victimes de violences physiques, sexuelles ou psychologiques infligées au cours des 12 mois précédents par leur partenaire actuel ou un ancien partenaire (en %) Indicateur ODD 5.2.1	27 *(2021)*	22	Enquête démographique et de santé (EDS) 2021, Enquête en grappes à indicateurs multiples (MICS) 2024 et 2028

Priorité stratégique 3 : Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive				
Priorités nationales de développement correspondantes : Velirano 4, 6, 7, 9				
ODD : 2, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 17				
Objectifs de l'Agenda 2063 : 1, 4, 5, 6, 7, 17, 18, 19				
Organismes : FAO, FIDA, OIM, OIT, ONUDI, PAM, PNUD, UNCDF, UNESCO, UNICEF, UNOPS				
Effet 3 : Les populations, en particulier les femmes et les jeunes les plus vulnérables et les personnes handicapées, jouissent davantage d'emplois	Indicateurs	Données de référence	Valeurs cibles 2028	Source de vérification
	Proportion de main d'œuvre occupée dans l'économie informelle, par sexe et par âge (en %) Indicateur ODD 8.3.1	*En attente des résultats EPM (2021/2022)*	*Valeur de référence -10 points de pourcentage*	Enquête Permanente auprès des Ménages (EPM)
	Proportion des jeunes de 15 à 24 ans ni en emploi, ni en éducation ni en	*En attente des résultats EPM (2021/2022)*	*Valeur de référence -15 points de pourcentage*	Enquête Permanente auprès des Ménages (EPM)

décents et productifs impulsés par des entreprises et des industries, y compris les petites et moyennes, en milieu urbain et rural, qui opèrent une transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif	formation, par sexe (en %) Indicateur ODD 8.6.1			
	Indice des fondements des opportunités économiques	Total : 42,4 *(2021)*	Total : 50,3	Rapport Mo Ibrahim
		Administration publique : 48,3 *(2021)*	Administration publique : 58,5	
		Environnement des affaires et du travail : 42,3 *(2021)*	Environnement des affaires et du travail : 51,3	
		Infrastructures : 24,7 *(2021)*	Infrastructures : 28,5	
		Économie rurale : 54,5 *(2021)*	Économie rurale 63,0	
	Proportion du secteur industriel dans le produit intérieur brut (en %) Indicateur ODD 9.2.1	17,1 *(2021)*	25,0	Economic Development Board of Madagascar, Institut National de la Statistique (INSTAT), Banque Centrale de Madagascar

Priorité stratégique 4 : Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement				
Priorité nationale de développement correspondante : Velirano 10				
ODD : 12, 13, 15, 17				
Objectifs de l'Agenda 2063 : 7, 19				
Organismes : AIEA, FAO, FIDA, OIM, OIT, OMS, ONUDC, ONUDI, ONU-Habitat, PAM, PNUD, PNUE, UIT, UNCDF, UNDRR, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNOPS				
Effet 4 : Les populations, actuelles et futures, en particulier les plus vulnérables et les femmes, jouissent de meilleures conditions de vie et d'une résilience renforcée face aux risques et au changement	**Indicateurs**	**Données de référence**	**Valeurs cibles 2028**	**Source de vérification**
	Proportion de communes bénéficiant des activités d'adaptation et résilience au changement climatique appuyées par des projets locaux ou nationaux (en %)	13 *(2023)*	50	Rapports de suivi de la Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes (SNGRC) et Cadre de Sendai
	Proportion des ressources financières totales de l'État allouées à la conservation et à l'utilisation durable de la biodiversité et des écosystèmes (en %)	87 *(2023)*	90	Loi de finances, Base des données nationales sur l'aide (AMP), Ministère de l'Environnement et du Développement Durable

climatique, et œuvrent – avec les acteurs clés, étatiques et non étatiques – dans la valorisation et la gestion des ressources naturelles et des écosystèmes de façon durable, inclusive et sensible aux risques				(MEDD)
	Proportion d'aires protégées appuyées et gérées efficacement (en %)	9 *(2023)*	50	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) et Rapports des gestionnaires des aires protégées
	Nombre de régions disposant et mettant en œuvre un plan de réduction des risques de catastrophes et un plan de préparation et de réponse aux désastres	1 *(2020)*	6	Rapport de suivi du Cadre de Sendai

Annexe B. Annexe juridique du Plan-cadre de coopération

1. Considérant que le Gouvernement de Madagascar (le « Gouvernement ») a conclu avec l'Organisation des Nations Unies, y compris ses fonds, programmes et autres organes subsidiaires, et d'autres organismes des Nations Unies (les « organismes des Nations Unies »), dans le cadre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (le « Plan-cadre de coopération »), les accords ci-après, qui sont applicables aux activités de programme à mener à Madagascar (les « accords avec les Nations Unies ») ;

2. Considérant que les accords avec les Nations Unies, ainsi que la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies du 13 février 1946 (la « Convention générale ») ou la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées du 21 novembre 1947 (la « Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées »), selon le cas, régissent au premier chef les relations entre le Gouvernement et chacun des organismes des Nations Unies devant aider le pays à exécuter son Plan-cadre de coopération, et que leur liste, non exhaustive, est sans préjudice de tout autre instrument juridique que le Gouvernement pourrait conclure par ailleurs, y compris des accords supplémentaires avec des organismes des Nations Unies, aux fins des activités à mener dans le pays :

   a) **Avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)**, un accord de base régissant l'assistance apportée par le PNUD dans le pays, signé par le Gouvernement et le PNUD (l'« Accord de base type en matière d'assistance ») le 19 mars 1991. Le présent Plan-cadre de coopération et le plan de travail établi par un groupe de résultats communs dans lequel sont précisées les activités de programme à mener par le PNUD au titre du Plan-cadre (dont il fait partie intégrante et auquel il est intégré par renvoi) constituent ensemble un « descriptif de projet » au sens de l'Accord de base type en matière d'assistance. Le partenaire de réalisation et le PNUD signeront un accord de projet dans lequel seront décrits les dispositifs à mettre en place, pour chaque projet, pour exécuter le descriptif de projet correspondant ;

   b) **Avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)**, un accord de base de coopération conclu le 26 septembre 1994 ;

   c) **Avec le Programme alimentaire mondial (PAM)**, un Accord de base, relatif à l'assistance fournie par le PAM, ledit accord ayant été signé entre le Gouvernement et le PAM le 3 juillet 1968 ;

   d) **Avec le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA)**, un accord de base entre le Gouvernement de Madagascar et le Fonds des Nations Unies pour la population a été signé le 19 novembre 2004. Il décrit les conditions fondamentales d'exécution des programmes bénéficiant de l'assistance de l'UNFPA dans le cadre du présent cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ;

   e) **Avec l'Organisation internationale du Travail (OIT)**, un accord de siège entre le Gouvernement de la République Malgache et l'Organisation Internationale du Travail sur le l'établissement d'un bureau de l'Organisation Internationale du Travail à Tananarive signé le 14 Avril 1975 ; accordant au bureau de l'Organisation Internationale du Travail ainsi qu'au personnel affecté audit bureau, les privilèges et immunités prévus par la Convention sur les privilèges et immunités des Institutions Spécialisées du 21 Novembre 1947 ;

f) **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 et est entré en vigueur le 14 avril 1992 ;

g) **Avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)**, un accord relatif à l'établissement de la représentation de la FAO à Madagascar conclu le 30 juin 1981 ;

h) **Avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS)**, un accord de base pour la fourniture d'une assistance technique de caractère consultatif, signé le 2 novembre 1961 ;

i) **Avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM)**, le « Accord de coopération entre l'Organisation internationale pour les migrations et le Gouvernement de la République de Madagascar » conclu le 16 octobre 2014 ;

j) **Avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)**, l'échange de lettres pour l'application au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets « mutatis mutandis » des conditions de l'Accord de base type d'assistance entre le gouvernement de Madagascar et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), conclu le 19 mars 1991 ;

k) **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'Équipe de pays des Nations Unies a été signé en avril 2005 et le 22 juin 2015 ;

l) **Avec l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, 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 ;

m) **Avec l'Agence Internationale de l'Energie Atomique (AIEA)**, la coopération avec Madagascar a débuté en 1976 dans le cadre de la coopération technique avec l'AIEA, formalisée sous la forme de Plans Cadres Nationaux quinquennaux, dont le dernier a été signé conjointement le 07 octobre 2021 par le Gouvernement Malagasy, d'une part, et d'autre part par l'AIEA.

3. **En ce qui concerne l'ensemble des organismes des Nations Unies** : L'assistance est mise à la disposition du Gouvernement, et elle est fournie et reçue conformément aux résolutions, décisions, règles et procédures pertinentes et applicables de chaque organisme des Nations Unies.

4. Sans préjudice de ce qui précède, le Gouvernement :
   i) applique à chaque organisme des Nations Unies et à ses biens, fonds, avoirs, fonctionnaires et experts en mission les dispositions de la Convention générale ou de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées ;

ii) accorde à chaque organisme des Nations Unies, ainsi qu'à ses fonctionnaires et aux autres personnes fournissant des services pour son compte, les privilèges, immunités et facilités prévus dans les accords avec les Nations Unies qui lui sont applicables.

5. Les Volontaires des Nations Unies qui fournissent des services pour le compte d'un organisme des Nations Unies ont droit aux privilèges et aux immunités accordés aux fonctionnaires de cet organisme.

6. Les privilèges, immunités et facilités accordés à un organisme des Nations Unies au titre du Plan-cadre de coopération ne sont pas moins favorables que ceux accordés par le Gouvernement à tout autre organisme des Nations Unies signataire du Plan-cadre de coopération.

7. Sans préjudice des accords avec les Nations Unies, le Gouvernement doit répondre à toutes les réclamations que des tiers pourraient présenter contre l'un ou l'autre des organismes des Nations Unies signataires, ainsi que leurs fonctionnaires, experts en mission ou autres personnes fournissant des services pour leur compte, et il les met hors de cause en cas de réclamation et les dégage de toute responsabilité résultant d'opérations exécutées au titre du Plan-cadre de coopération, sauf si le Gouvernement et l'organisme ou les organismes concerné(s) 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 ou personnes fournissant des services pour son compte.

8. Rien dans le présent Plan-cadre de coopération ou s'y rapportant ne peut être considéré :
   i) comme une renonciation expresse ou implicite aux privilèges et immunités accordés à tout organisme des Nations Unies ; ou
   ii) comme l'acceptation par tout organisme des Nations Unies de la compétence des juridictions de tout pays à l'égard des différends qui pourraient en découler, que ce soit au titre de la Convention générale ou de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées, d'accords avec les Nations Unies ou autrement, et aucune disposition du présent Plan-cadre de coopération ne peut être interprétée ou appliquée d'une manière ou dans une mesure qui soit incompatible avec ces privilèges et immunités.

Annexe C. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds[30]

Tous les transferts de fonds destinés à un partenaire de réalisation se font conformément aux plans de travail[31] convenus entre le partenaire de réalisation et les organismes des Nations Unies.

Les transferts de fonds destinés au financement d'activités décrites dans les plans de travail peuvent être effectués par les organismes des Nations Unies selon les modalités suivantes :

1) Fonds transférés directement au partenaire de réalisation :
   a. avant le début des activités (transfert direct) ; ou
   b. une fois les activités terminées (remboursement) ;
2) 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 ;
3) Paiement direct 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 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. 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[32]. 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 de : 30 jours ouvrables pour le PNUD, 10 jours ouvrables pour l'UNPFA, 15 jours ouvrables pour l'UNICEF.

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 de : 30 jours ouvrables pour le PNUD, 10 jours ouvrables pour l'UNFPA, 15 jours ouvrables pour l'UNICEF.

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 et un autre organisme du même système versent des fonds à un 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 habilitée(s) désignée(s) 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 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 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, tous les trimestres (ou à une fréquence convenue localement).

L'organisme des Nations Unies confiera les audits à un cabinet d'audit privé.

Texte obligatoire adopté par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en mai 2022.

Annexe D. Acronymes, abréviations et noms des organismes du SNU

Acronymes et abréviations

FACE	Autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses
ODD	Objectifs de développement durable
Sida	Syndrome d'immunodéficience acquise
SNU	Système des Nations Unies
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

Noms des organismes du SNU

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCDH	Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies de lutte contre le VIH/Sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNCDF	Fonds d'équipement des Nations Unies
UIT	Union internationale des télécommunications
UNDRR	Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

[1] https://madagascar.un.org/fr
[2] https://www.diplomatie.gov.mg/
[3] Initiative Émergence Madagascar disponible sur https://www.diplomatie.gov.mg/
[4] https://www.un.org/fr/common-agenda
[5] En lien avec la Feuille de route nationale « Pour soutenir la transformation des systèmes alimentaires vers la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 » de 2022.

[6] Les produits présentés ici ne sont qu'indicatifs et seront affinés et finalisés lors de l'élaboration des plans de travail conjoints, puis revus et mis à jour, le cas échéant, lors des revues annuelles.
[7] Les visions formulées avec la contrepartie nationale lors de l'atelier du 28 février et du 1 mars 2023 seront agrégées dans la vision nationale, notamment : une vision nationale dans laquelle toutes les parties prenantes participent à la promotion d'une société prospère, apaisée et égalitaire (Priorité stratégique 1) ; une vision nationale d'un pays fondé sur la jeunesse et le développement du capital humain, sans exclusion ni discrimination, opérationnalisée par un dialogue social intergénérationnel et par un socle de protection sociale universel (Priorité stratégique 2) ; une vision nationale d'un pays fondé sur une économie durable, moderne, diversifiée et compétitive, intégrant le monde rural, laquelle crée de la valeur ajoutée et des emplois décents pour tous, en particulier les femmes et les jeunes les plus vulnérables et les personnes handicapées (Priorité stratégique 3) ; une vision nationale d'un pays fondé sur la valorisation et la gestion du capital naturel de manière durable, inclusive et sensible aux risques et au changement climatique (Priorité stratégique 4).
[8] En lien avec la « Déclaration nationale d'engagement pour la « transformation de l'éducation » à Madagascar » élaborée en 2022.
[9] Une telle transition renforce les droits humains et la lutte contre les inégalités, selon la logique d'une « économie centrée sur les droits humains » (www.ohchr.org/en/sdgs/seeding-change-economy-enhances-human-rights-surge-initiative).
[10] Dans ce cadre, une application de l'approche des données fondée sur les droits humains sera considérée. Voir www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/HRIndicators/GuidanceNoteonApproachtoData.pdf
[11] L'Équipe de pays des Nations Unies est constituée des organismes des Nations Unies présents dans le pays et ceux qui fournissent leurs services à distance.
[12] 19 de ces organismes auront une présence physique dans le pays et 11 d'entre eux seront résidents, c'est-à dire qu'ils auront un bureau de représentation à Madagascar.
[13] https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/381/90/PDF/N2038190.pdf?OpenElement
[14] 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 ».
[15] Dans le cas du PNUD, l'autorité gouvernementale chargée de la coordination désigne l'organisme national qui sera directement responsable de la participation du Gouvernement à chacun des plans de travail bénéficiant de l'assistance du PNUD. Par « partenaire(s) de réalisation », on entend « agent(s) d'exécution » au sens de l'Accord de base type en matière d'assistance. Lorsque plusieurs partenaires de réalisation sont mentionnés dans un plan de travail, on désignera un partenaire de réalisation principal, qui sera chargé de convoquer tous les partenaires mentionnés, de coordonner leurs activités et d'assurer le suivi global de ces activités (activités de programme et aspects financiers), afin de faire en sorte que les informations voulues soient communiquées et les activités menées de manière cohérente aux fins des résultats définis dans le plan de travail.
[16] https://daccess-ods.un.org/access.nsf/Get?OpenAgent&DS=a/res/72/279&Lang=F
[17] Cadre de suivi de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies 2021-2024.
[18] https://uninfo.org/location/115/unct-overview
[19] Traduction du terme en anglais « baseline ».
[20] Traduction du terme en anglais « target ».
[21] Le Groupe inter-organisme onusien données et analyses assure la coordination des activités de gestion de la connaissance (données, suivi-évaluation et analyses) et appuie le plaidoyer et la coopération technique en la matière. Il est composé par les personnes ressources des organismes membres du SNU qui disposent d'expertise ou qui ont la charge (i) de la collecte, de la production, de l'archivage et de la diffusion de données, (ii) du suivi-évaluation de projets et de programmes, et/ou (iii) l'analyse.
[22] L'Examen périodique universel 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'Assemblée générale 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 ».
[23] Traduction du terme en anglais « repository for data and analysis »
[24] Document téléchargeable sur le lien suivant : http://www.unevaluation.org/document/detail/1914.
[25] Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation est un réseau professionnel réunissant les organismes chargés de l'évaluation dans le SNU, y compris les organismes spécialisés, les fonds, les programmes ainsi que des organisations affiliées.
[26] Traduction du terme en anglais « Management response ».
[27] Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. PNUD. 2009.
[28] Certaines valeurs cibles seront fixées ultérieurement en consultation avec les partenaires.
[29] https://iiag.online/about.html
[30] Ces clauses sont obligatoires le PNUD, l'UNFPA et l'UNICEF.
[31] Les plans de travail des groupes chargés du suivi des résultats ou les plans de travail annuels, semestriels ou pluriannuels propres aux organismes.
[32] Aux fins des présentes clauses, le terme « Nations Unies » englobe les institutions financières internationales.