

PORTFOLIO DOCUMENT

Empowered lives.
Resilient nations.

Intitulé du portefeuille : CROISSANCE INCLUSIVE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Numéro du portefeuille :

Date de démarrage : 01/10/2021

Date d'achèvement : 31/12/2023

Date de réunion du CAP : 15/12/2021

Projets inclus dans le portefeuille :

Intitulés du projet	Numéro projet	Partenaires de mise en œuvre
1. Projet 1 : Appui à la diversification horizontale et verticale de l'économie malgache	Award : 00141911 Output :00130352	MICC, MEF, MEDD, MAM, MINAE; MPEB, METFP
2. Projet 2 : Planification stratégique et mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063	Award : 00141913 Output :00130354	MEF, MEDD, PRESIDENCE, PRIMATURE
3. Projet 3 : Projet d'Appui Institutionnel du PNUD au Secrétariat Général de la Présidence de la République	Award : 00128868	PNUD

Description succincte

Madagascar comme tous les autres pays du monde fait face à une aggravation des difficultés socio-économiques à la suite de la survenue de la pandémie de COVID-19 comme le montre la forte détérioration de ses indicateurs socioéconomiques. L'on note tel qu'exposé dans la LFR 2021, une baisse de -5,7 pour cent en 2020 par rapport à son niveau de 2019, une révision à la baisse de la reprise économique de 4,3 pour cent en 2021 contre 4,5% LFI), un ralentissement des activités des entreprises dont l'investissement a baissé engendrant à son tour une réduction de l'investissement global 21,2% en 2020 pour cent à 20,7 pour cent du PIB (LFR 2021). Sur le plan macroéconomique, le déficit budgétaire est prévu de se détériorer de 6,5% dans la LFR 2021 contre 5,5% prévu dans la LFI 2021, le taux de pression fiscale accuse une baisse de 10,7% du PIB dans la LFR 2021 contre 10,9% de la LFI découlant de la contraction des recettes fiscales, et un creusement du déficit du compte courant dans les prochaines années, si les entreprises domestiques, exportatrices de biens et services, échouent leur redressement post-crise sanitaire alors que les importations reprennent de manière plus soutenue (MEF, 2020). Le relèvement de l'économie et la mise en place des bases d'un développement durable font face à de nombreux défis.

Le modeste rendement de la main-d'œuvre, en particulier dans les secteurs agricole et informel, qui restent les premiers pourvoyeurs d'emplois et concernent la plus grande part de la population active nationale, se traduit par un niveau de revenus insuffisant. Le secteur informel emploie environ 9 personnes actives sur 10 à Madagascar alors qu'il ne contribue que pour près de 24 % dans la formation du PIB. Seulement 1% des actifs des unités de production informelles (UPI) bénéficient de la couverture sociale officielle à travers la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS), et, seulement 2,9% des actifs des UPI informelles ont des contrats écrits et 80% des Chefs d'UPI définissent les tâches et attributions des salariés par un contrat oral. Le développement du capital humain est handicapé par la faible inclusivité des femmes et des jeunes dans le milieu du travail en raison de leur faible qualification et/ou du faible accès à la technologie et à l'innovation pour soutenir le développement durable. Par exemple, environ 65,2% des jeunes sont sous-qualifiés et seuls 20% d'entre eux arrivent au niveau de l'enseignement supérieur.

En vue d'adresser les défis susmentionnés, le présent portefeuille (Croissance inclusive et Développement Durable), vise, d'une part, à soutenir les initiatives de planification stratégique, de transformation, de valorisation et de promotion des activités économiques dans les chaînes de valeurs vertes et bleues à travers le développement de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, le renforcement de capacités et l'amélioration de la productivité du travail équitable et durable. D'autre part, il prévoit de renforcer les capacités de l'Etat à planifier, budgétiser, suivre et évaluer les politiques/investissements publics, et à piloter, mobiliser et à améliorer la gestion des financements de son plan national de développement pour l'atteinte des ODD et de l'agenda 2063.

Les objectifs du portefeuille contribueront à l'atteinte des résultats/effets du document de coopération entre le PNUD et le Gouvernement de Madagascar (CPD) 2021-2023, des priorités nationales du Plan Emergence Madagascar (PEM) telles que





décrites dans la Politique Générale de l'Etat (PGE), du plan stratégique du PNUD, et des Objectifs de Développement Durable (ODD) à travers la mise en œuvre des 3 projets.







Le projet 3 du portefeuille (Programme d'Appui Institutionnel au SGP) sera exécuté directement par le PNUD sous la modalité DIM et contribuera aux objectifs de ce portefeuille.

Des pratiques de gestion adaptatives, y compris la conduite régulière de cycles d'apprentissage et l'adaptation des activités pour améliorer l'impact, seront appliquées au portefeuille et à ses projets.

<p>Contributing Outcome(s) (UNSDCF/CPD, RPD or SP):</p> <p>UNSDCF/CPD Outcome 1.3 : D'ici 2030, les institutions nationales sont efficaces, responsables, transparentes et agissent dans un cadre constitutionnel et légal, dans l'observation de l'état de droit et le respect des droits l'homme, l'égalité de genre, la durabilité environnementale afin d'assurer une assise de légitimité politique.</p> <p>UNSDCF/CPD Outcome 3.3 : D'ici 2030, L'accès des jeunes aux emplois décents, productifs, durables et résilients est favorisé à travers le développement de l'entrepreneuriat et la mise en œuvre des mesures d'accélération de la transition de l'économie informelle à la formelle.</p> <p>Indicative Output(s) with gender marker²:</p> <p>Projet 1 : Appui à la diversification horizontale et verticale de l'économie malgache</p> <p>Output 1. L'environnement pour la promotion de l'entrepreneuriat, des MPME/MPMI, des Coopératives et du Derisking financier est amélioré. (GEN1)</p> <p>Output 2 : Des mesures sont en place, notamment pour les MPME/MPMI, afin de faciliter les opportunités commerciales durables dans l'exportation, y compris dans la ZLECAf. (GEN 2)</p> <p>Output 3 : Cadre de gestion durable de l'environnement favorable à la promotion de l'économie verte et l'économie bleue. (GEN 1)</p> <p>Projet 2 : Planification stratégique et mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063</p> <p>Output 1. Capacités améliorées de planification stratégique ; de gestion budgétaire, de suivi des projets d'investissements publics et de l'audit. (GEN2)</p> <p>Output 2. Les capacités de suivi des progrès dans la mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ainsi que de mobilisation des ressources sont renforcées. (GEN1)</p> <p>Output 3 : L'alignement des stratégies et politiques nationales et sectorielles sur les ODD est renforcé. (GEN2)</p> <p>Projet 3 : Projet d'Appui Institutionnel du PNUD au Secrétariat Général de la Présidence de la République (voir Document de Projet)</p>	Total Resources Required:	5.732.500 \$ US	
	Total Resources Allocated:	UNDP TRAC :	4.000.000 \$ US
		Donor:	
		Government:	
		In-Kind :	
	Unfunded:	1.732.500 \$ US	

Agreed by (signatures)¹:

Government	UNDP
  Print Name: Rindra Hasimbelo Rabarininarison Ministre de l'Economie et des Finances Date: 09 FEB 2022	  Print Name: Natasha Van Rijn Représentante Résidente Date: 16/02/2022

Implementing Partner 1	Implementing Partner 2	Implementing Partner 3
  Print Name: Edgard Razafindravahy Ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Consommation Date: 15 FEB 2022	  Print Name: Andry Ramanampanoharana Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et des Finances Date: 09 FEB 2022	  Print Name: Henry René Diouf Représentant Résident Adjoint Date: 16/02/2022
Institution : Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Consommation	Institution : Ministère de l'Economie et des Finances	Institution : Programme des Nations Unies pour le Développement

¹ Note: This document, including the signature page, may be customized as needed.

² The Gender Marker measures how much a project invests in gender equality and women's empowerment. Select one for each output: GEN3 (Gender equality as a principle objective); GEN2 (Gender equality as a significant objective); GEN1 (Limited contribution to gender equality); GEN0 (No contribution to gender quality)

TABLE DES MATIERES

I. PROBLEMATIQUE DE DEVELOPPEMENT	5
1.1. Justifications du portefeuille	5
II. STRATEGIE	6
2.1 . Objectifs du portefeuille	6
2.2 . Approche / stratégie d'intervention participative et inclusive	7
2.3 . Théorie du changement	8
III. RESULTATS ET PARTENARIATS	13
3.1. Résultats escomptés	13
3.2. Ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés	19
3.3. Partenariats	20
3.4. Risques et hypothèses	23
3.5. Les Groupes cibles et stratégie d'identification et d'implication	25
3.6. Coopération Sud-Sud et triangulaire (SSC/TrC)	25
3.7. Connaissances	25
3.8. Durabilité et mise à l'échelle	25
IV. GESTION DE PORTEFEUILLE	25
4.1 . Coût, efficacité et productivité	25
4.2 . Arrangements de Pilotage et de Gestion	26
4.3 Mise en œuvre sur la base des Pratiques de Gestion Adaptative	27
V. Multi-Project Portfolio Results	29
VI. Monitoring And Evaluation	36
VII. Multi-Year Work Plan By Project,	38
LEGAL CONTEXT	46
Option a. Where the country has signed the Standard Basic Assistance Agreement (SBAA)	46
RISK MANAGEMENT	46
ANNEXES	54
Portfolio Project Board Terms of Reference and TORs of key management positions	54

I. PROBLEMATIQUE DE DEVELOPPEMENT

1.1. Justification du portefeuille

1. Le rendement de la main-d'œuvre malagasy est peu performant, en particulier dans les secteurs agricole et informel, qui restent les premiers pourvoyeurs d'emplois et représentent la plus grande part de l'emploi, et le faible développement de l'entrepreneuriat et de l'écosystème industriel constituent une source de revenus insuffisante et compromettent toute augmentation qualitative du capital humain. Ces faiblesses entretiennent entre autres, (i) les trappes de l'extrême pauvreté aggravée par la crise sanitaire de COVID 19 le taux de pauvreté (fixé à 1,90 USD par jour) était estimé à 77,4% en 2020 (contre 74,3% en 2019) soit une augmentation d'environ 1,4 million de personnes en un an : (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, et réduisent les marges de manœuvre du pays à atteindre les ODD. Elles empêchent aussi l'accès à l'emploi formel, au financement et aux avoirs productifs (les terres), ainsi qu'aux actifs d'épargne (modernes et traditionnels, comme le bétail), en particulier pour les femmes et les jeunes.
2. L'économie reste faiblement diversifiée avec des branches d'activités industrielles peu favorable à l'intégration régionale du pays, l'insuffisance des ressources humaines qualifiées et la faiblesse d'inclusivité dans les emplois productifs des femmes et des jeunes, couplé à un climat défavorable à l'esprit d'entreprise et à l'innovation, un taux bas d'investissements étrangers et le développement insuffisant du secteur financier limitent fortement les investissements évolutifs nécessaires pour améliorer la productivité et la compétitivité de l'économie, le caractère inclusif de la croissance économique ainsi que le développement durable.
3. De même, malgré l'énorme potentiel halieutique du pays, le pays manque d'outils (cadres) stratégiques pour promouvoir l'économie verte et bleue, ainsi que des stratégies intersectorielles cohérentes dans ces domaines. Le pays ne dispose pas non de cadre réglementaire en matière de gestion de l'environnement, du climat et des catastrophes ; ce qui constitue autant de blocage pour permettre au pays de réaliser le plein potentiel de sa richesse en capital naturel qui peut constituer un atout important pour soutenir le progrès vers un développement durable inclusif.
4. Pour adresser ces défis et contraintes structurels, le nouveau Programme Pays du PNUD 2021-2023 ambitionne de contribuer à la réduction de la pauvreté dans le pays par le biais d'une croissance plus inclusive. Pour ce faire, les interventions envisagées vont soutenir les initiatives de transformation, de valorisation et de promotion des activités économiques dans les chaînes de valeurs vertes et bleues à travers le développement de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, le renforcement de capacités et l'amélioration de la productivité du travail équitable et durable, d'une part, et la bonne gouvernance économique et environnementale, d'autre part.
5. C'est dans cette perspective que le PNUD va s'appuyer sur ses avantages comparatifs basés sur 1) l'appui-conseil stratégique, (2) le renforcement du cadre normatif/régulateur, nécessaire pour l'élaboration (et l'évaluation) des politiques et des stratégies, des lois et des normes, et (3) le renforcement des capacités des partenaires acteurs du développement, en vue de raffermir l'offre des services de qualité aux populations bénéficiaires. Fort de ses expertises et expériences, il compte accompagner l'Etat malgache, dans le cadre de ce Portefeuille, à relever ces défis structurels, en vue de contribuer à l'émergence de Madagascar et à la réalisation des engagements (Velirano) du Président de la République de Madagascar entre 2021-2023.

Cet appui va concourir entre autres à :

- Contribuer à l'amélioration des capacités et de la compétitivité des acteurs des secteurs informel, PME/PMI et ceux opérant dans l'exportation qui sont le socle du développement économique de Madagascar ;
- Renforcer la bonne gouvernance économique à travers le développement et/ou l'appui à la mise en œuvre de cadres politique, stratégique et réglementaires clairs et cohérents des économies verte et bleue ;
- Renforcer la mobilisation des ressources nécessaires pour financer le plan de développement du pays (financement tant des besoins sociaux de base de la population, du relèvement de l'économie largement meurtrie par la crise sanitaire de COVID-19, prévenir les effets du changement climatique que pour la transformation économique afin de la rendre plus inclusive et durable) ;
- Consolider le système de gestion pluriannuelle des finances publiques et suivi de la mise en œuvre des politiques publiques et renforcer sa transparence ; et
- Renforcer la bonne gouvernance environnementale touchant particulièrement le changement climatique, et la gestion des risques de catastrophe, de la reforestation et des feux.

II. STRATEGIE

2.1 . Objectifs du portefeuille

6. En réponse aux différents défis susmentionnés, le PNUD entend, à travers le présent Portefeuille « Croissance Inclusive et Développement Durable », accompagner la République de Madagascar à mettre en route des solutions innovantes en faveur de la réduction de la pauvreté et des inégalités de revenus. Dans ce cadre, seront adressés les problèmes liés au sous-emploi par le biais du développement de l'entrepreneuriat, de la création d'emplois décents, du développement des filières innovantes bleues et vertes, de la valorisation du capital naturel, et de la gestion durable de l'environnement, dans un paysage de financement de développement renforcé.
7. Le PNUD compte aussi dans cette même perspective renforcer les capacités de l'Etat à planifier, budgétiser, suivre et évaluer les politiques/investissements publics, et à piloter, mobiliser et à améliorer la gestion des financements de son plan national de développement, pour l'atteinte des ODD. L'intégration et la mise en œuvre des ODD dans les stratégies et politiques nationales/régionales et sectorielles seront également effectuées.
8. Ce portefeuille comprend deux grands projets.
Le premier projet dénommé « Projet 1 » va focaliser sur l'appui à la diversification horizontale et verticale en appuyant entre autres le développement des filières innovantes bleues et vertes à Madagascar, en vue de renforcer les capacités des acteurs du développement à accéder aux ressources pour leur permettre de participer au processus de croissance et d'en tirer des revenus décents.

Le deuxième projet dénommé « Projet 2 » va s'atteler à renforcer les capacités de l'Etat en planification stratégique et la mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 à travers la dotation d'outils et d'instruments de planification stratégique et de mobilisation de ressources, et la mise à disposition de différentes expertises au sein des différentes entités ministérielles bénéficiaires. Il s'agit de fournir des appuis au niveau des différentes institutions destinés à les aider à améliorer les cadres institutionnels, organisationnels et/ou légaux ayant des liens avec la mobilisation et des mécanismes de gestion des financements du PEM et pour l'atteinte des ODD et de l'agenda 2063.

A travers ce projet 2, le PNUD entend poursuivre :

- a) son appui au Gouvernement dans l'accroissement des recettes destinées à l'amélioration de la qualité et de la quantité des services fournis à la population comme la santé, l'éducation, la protection sociale... Dans ce sens, les acquis de la digitalisation des opérations de la DGI avec les contribuables seront capitalisés, le traitement des opérations post-dédouanement sera amélioré, la mise à l'échelle des actions de mobilisation de ressources au niveau de la Commune urbaine de Toamasina sera effectuée ;
- b) le renforcement de la bonne gouvernance financière et l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique vont accompagner les efforts d'augmentation des ressources gérées aussi bien au niveau central que local : amélioration de l'élaboration du budget-programme par intégration des ODD dans le processus, gestion et suivi des investissements publics, et opérationnalisation de la plateforme digitale de passation des marchés.

Le troisième projet dénommé « Projet d'Appui Institutionnel (PAI) au Secrétariat Général de la Présidence de la République » est un projet basé au sein du Secrétariat Général de la Présidence (SGP) dont la mise en œuvre directe par le PNUD s'étend d'octobre 2021 à décembre 2022.

L'objectif global du projet est de contribuer au renforcement des capacités de pilotage stratégique du Secrétariat Général de la Présidence en améliorant son efficacité institutionnelle et organisationnelle. Il s'agira d'appuyer le SGP dans la conduite de sa mission d'impulsion des acteurs du secteur public pour l'atteinte des résultats prioritaires des politiques publiques.

Il s'agira spécifiquement de : i) mettre à la disposition du SGP des experts ; ii) étendre les fonctions de l'OCSIF au suivi des priorités politiques et gouvernementales ; iii) renforcer les capacités de suivi de la mise en œuvre des priorités politiques et gouvernementales ; iv) appuyer la mise en œuvre du PEM ; v) consolider la politique de décentralisation ; vi) mettre en place des instruments opérationnels de promotion économique ; vii) et contribuer à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Par ailleurs, des projets connexes en cours de mise en œuvre intervenant dans le secteur environnement et le secteur informel dont le projet « CCC-RIO » œuvrant dans l'intégration des conventions de RIO dans la politique gouvernementale, le projet « BIOFIN » en charge de la mobilisation des financements de la biodiversité, et le projet « Relèvement et Résilience du Secteur Informel grâce au Développement des Chaînes de Valeur Vertes et Bleue

(RFF) » seront rattachés à ce portefeuille et dont la mise en œuvre sont complémentaire avec les grandes lignes d'action du portefeuille.

9. Les trois grands projets dans ce portefeuille visent l'atteinte de deux résultats suivants :
 1. Les dispositifs pour appuyer la diversification horizontale et verticale et faire des économie verte et bleue un catalyseur de la croissance inclusive et du développement durable à Madagascar sont mis en place et sont opérationnels ;
 2. Les capacités de l'Etat en planification stratégique et mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ainsi qu' à mobiliser et à améliorer la gestion des financements du PEM sont renforcées.
10. Le Portefeuille contribuera aussi à l'atteinte des résultats/effets du CPD 2021-2023, des priorités nationales du PEM telles que décrites dans la PGE, du plan stratégique du PNUD et des différents agendas de développement ci-dessous :
 1. Priorité nationale du Plan d'Emergence de Madagascar (PEM) : Engagements n°06 : Un emploi décent pour tous ; Engagement n°07 : L'industrialisation de Madagascar ; Engagement n°8 : Nos femmes et nos jeunes pour l'avenir, et l'Engagement n°10 : Gestion durable de nos ressources naturelles.
 2. Résultat 1.1, résultat 3.3 et résultat 4.2 du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) impliquant le PNUD.
 3. Les ODD : 13 ; 14 ; 15 ; 16 ; 8 ; 9 ; 10 ; 5 ; 2 ; 1.

Bénéficiaires.

11. Les bénéficiaires du portefeuille sont les ministères en charge de l'Economie et des Finances, de l'Environnement et du développement durable, de l'Industrie, du commerce, du secteur privé, de l'Artisanat et des métiers et de la Formation professionnelle, de l'économie verte et l'économie bleue, et de la Diplomatie économique etc., ainsi que des institutions, le secteur privé et la société civile. Le portefeuille accordera aussi une attention particulière aux groupes les plus exposés d'être laissés de côté tels que les personnes vivant dans les zones rurales, les travailleurs du secteur informel, les petits exploitants agricoles, les MPME/MPMI, et particulièrement à travers ces groupes, les jeunes et les femmes. Les jeunes et les femmes sont les agents clés du développement. De ce fait, remédier à leur vulnérabilité revient à réduire les discriminations et inégalités persistantes et multiples qui caractérisent la société Malagasy et capitaliser sur l'opportunité qu'apporte ce groupe démographique significatif pour dynamiser le développement futur de Madagascar.

2.2. Approche / stratégie d'intervention participative et inclusive

12. Le portefeuille est stratégiquement positionné pour renforcer les capacités des administrations publiques et les acteurs économiques dans la mise en œuvre d'un développement économique inclusif et durable en ligne avec les objectifs de développement durable. Il permettra d'ici 2023 une croissance plus inclusive découlant de la mise en œuvre du PEM et qui contribue à l'atteinte des objectifs de développement durable.
13. Le portefeuille adoptera une approche d'intervention holistique tenant compte des intersectorialités des interventions, de la multitude des partenaires de mise en œuvre et des risques qui portera sur les contextes socioéconomiques, politiques et humanitaires, en particulier dans le Sud. Le portefeuille sera exécuté au niveau national mais avec des activités transversales concentrées sur les trois régions les plus sous-développées (Androy, Atsimo-Andrefana et Anôsy) afin de poursuivre la transformation initiée dans le cycle programmatique précédent. Il fournira également un soutien consultatif institutionnel à la région d'Analamanga. Le portefeuille restera axé sur les personnes les plus vulnérables et celles qui ont été laissées de côté, notamment les jeunes et les femmes, ainsi que sur le secteur informel. Le portefeuille se penchera sur les niveaux de référence au regard de la réalisation des objectifs de développement durable qui sont déjà critiques, ainsi que sur les conséquences socioéconomiques de la COVID-19. Il appliquera ses six solutions types (en matière de pauvreté, de gouvernance, de résilience, de solutions fondées sur la nature, d'énergie et d'égalité des genres) pour obtenir des résultats.
14. Les projets du portefeuille prioriseront les échanges d'expériences probantes, à travers la coopération Sud-Sud, pour capitaliser sur les expériences et bonnes pratiques de pays africains en matière de gestion de transformations structurelles pour une croissance inclusive et durable. Le renforcement des capacités des cadres des partenaires de mise en œuvre pour une efficience et efficacité de leurs mandats/attributions dans des domaines spécifiques en cohérence avec les objectifs du portefeuille sera priorisé dans un optique de durabilité.

15. La mise en place et l'opérationnalisation de cadres politique, stratégique et réglementaires dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue à Madagascar, et des actions de renforcement de capacités seront une constante dans la mise en œuvre du Portefeuille et s'inscrira dans une approche d'autonomisation des femmes et des jeunes et leur participation aux processus de développement économique. Il consistera à travailler aux côtés du Gouvernement et l'appuyer pour impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs, surtout dans le monde agricole et dans le secteur informel, et améliorer ainsi les revenus et la compétitivité de l'économie.
16. Pour optimiser son impact, l'appui du PNUD dans le domaine de l'économie verte et de l'économie bleue sera concentré sur deux à trois filières porteuses dont l'identification sera basée sur les résultats d'une étude en cours de réalisation par le projet Rapid Financing Facility (RFF) du PNUD.
17. Afin de permettre une transformation accélérée et un développement durable, le portefeuille s'évertuera à :
 - Créer les conditions favorisant l'accès à des revenus décents des acteurs du secteur informel, des MPME/MPMI notamment opérant dans le domaine de l'économie verte et bleue² en se concentrant sur deux à trois filières porteuses ;
 - Renverser les situations de non-compétitivité de l'économie locale et le manque de synergie par manque d'intégration des chaînes de valeurs par l'appui à la mise en place de cadres politique, stratégique, mécanismes et outils notamment pour l'économie verte et l'économie bleue³ en se concentrant sur deux à trois filières porteuses ;
 - Consolider les résultats et capitaliser sur les acquis de l'intervention du PNUD dans la lutte contre la pauvreté en agissant en amont/upstream, dans la mobilisation de ressources et la gestion/suivi/évaluation des politiques publiques.

2.3. Théorie du changement

18. Compte tenu de la théorie de changement développée pour le portefeuille, quatre changements majeurs devraient être introduits pour les 2 ans à venir dans l'objectif d'avoir une croissance plus inclusive et contribuant à l'atteinte des objectifs de développement durable à travers la mise en œuvre du PEM :
 - i. Des acteurs du secteur privé informel, des PME/PMI et ceux opérant dans l'exportation, notamment dans la ZLECAf appuyés et renforcés en compétitivité ;
 - ii. Des cadres politique, stratégique et réglementaires mis en place et opérationnels dans le domaine des économies verte et bleue à Madagascar ;
 - iii. Les capacités de l'Etat en mobilisation, en gestion des financements et en suivi des investissements renforcés pour la mise en œuvre du Plan Emergence Madagascar (PEM) en lien avec la Politique Générale de l'Etat (PGE) renforcées ;
 - iv. La gouvernance environnementale particulièrement sur les questions relatives au changement climatique, aux risques de catastrophe, à la déforestation et gestion des feux, et au progrès de la démarche du développement durable, améliorée, pour sécuriser les bases du développement de l'économie verte et du développement durable inclusif.

La théorie de changement ci-dessous schématisé part du postulat que :

Si des acteurs du secteur privé informel, des PME/PMI et ceux opérant dans l'exportation, notamment dans la ZLECAf sont appuyés et renforcés en compétitivité ;

Si des cadres politiques, stratégiques et réglementaires sont mis en place et opérationnels dans le domaine des économies verte et bleue à Madagascar ;

Si la gouvernance environnementale est améliorée pour prévenir les risques liés au changement climatique, aux catastrophes naturelles, à la déforestation et aux feux de forêt, sur le développement, particulièrement de l'économie verte ;

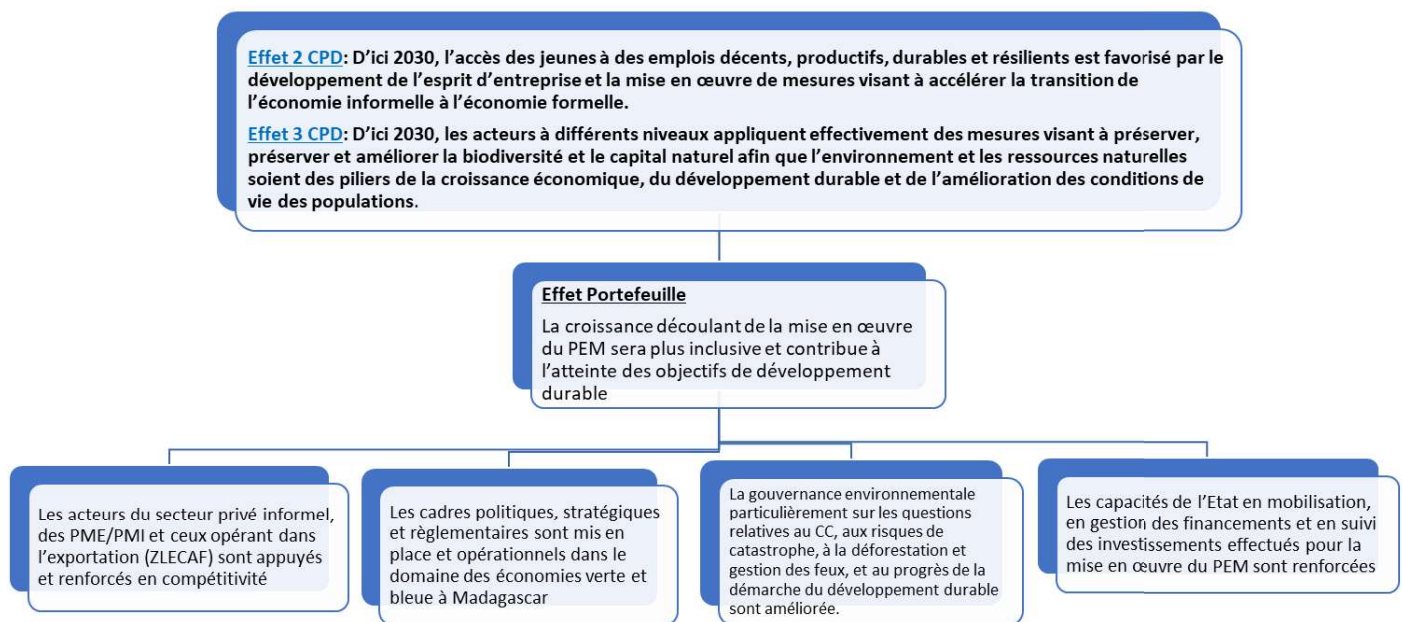
Si les capacités de l'Etat en mobilisation, en gestion des financements et en suivi des investissements effectués pour la mise en œuvre du Plan Emergence Madagascar (PEM) en vue de l'atteinte des ODD sont renforcées ;

Alors, la croissance découlant de la mise en œuvre du PEM sera plus inclusive et contribue à l'atteinte des objectifs de développement durable.

²Conformément au &16 ci-dessus.

³Conformément au &16 ci-dessus.

Graphique de la Théorie de changement du portefeuille



19. **Le premier grand projet** ambitionne, en effet, d'appuyer les acteurs du secteur privé informel, des PME/PMI et ceux opérant dans l'exportation, notamment dans la ZLECAF à faire face aux difficultés qui handicapent le développement de l'entrepreneuriat et de l'écosystème industriel de manière générale tels qu'énoncés au préalable dans les défis à relever, en améliorant l'environnement pour la promotion de l'entrepreneuriat et les PME/PMI ainsi que l'accès au financement ; puis parallèlement, en menant des actions d'accompagnement de ces acteurs économiques dans l'exportation, notamment la ZLECAF, et ce en mettant en avant une croissance inclusive et durable basée sur l'exploitation écologiquement rationnelle des richesses naturelles. Par ailleurs, des actions seront mises en œuvre pour améliorer la gouvernance environnementale pour prévenir les risques liés au changement climatique, aux catastrophes naturelles, à la déforestation et aux feux de forêt, sur le développement, particulièrement de l'économie verte ;
20. Le développement des entreprises malgaches, en particuliers les PME/PMI, est contrarié par de nombreux défis structurels et conjoncturels. **Une des premières solutions** pour lever ces défis consiste à renforcer l'environnement pour la promotion de l'entrepreneuriat, des MPME/MPMI et du Derisking financier. Le développement et l'amélioration de l'environnement entrepreneurial seront favorisés car il peut apporter une contribution importante au développement durable en stimulant la croissance économique, en renforçant les capacités productives, en favorisant l'emploi et la création d'emplois décents afin d'éliminer la pauvreté, en aidant à améliorer les conditions sociales et à faire face aux problèmes environnementaux, ainsi qu'en intégrant les groupes défavorisés, notamment les jeunes les femmes.
21. La priorité sera donnée à la mise en place d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat à travers :
 - Le renforcement des capacités des ministères sectorielles dans l'élaboration et l'application des textes légaux et réglementaires favorable à la création d'entreprise ;
 - La facilitation de l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes notamment dans le secteur de l'économie verte et bleue à travers le renforcement des structures d'appui aux entrepreneurs et aux MPME et des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial y compris les incubateurs d'entreprises éco-innovantes visant à l'émergence de start-ups dans l'économie verte et l'économie bleue ;
 - La professionnalisation des emplois décents, productifs, durables et résilients notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue pour renforcer les capacités productives des microentreprises et des petites et moyennes entreprises permettant l'élargissement de débouchés économiques, en réduisant la pauvreté et en élevant le niveau de vie des groupes défavorisés, notamment des femmes et des jeunes ;
 - Le renforcement des capacités des organisations intermédiaires (secteur privé, OSC) pour promouvoir les initiatives d'entrepreneuriats dans leurs secteurs respectifs notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue pour l'atteinte des ODD, et

- L'appui à la mise à jour et l'application du document de la politique industrielle intégrant l'économie verte et l'économie bleue comme levier d'accélération pour la réalisation de l'engagement du pays à faire de l'industrie son moteur de l'émurgence.
 - Et pour garantir l'accès des jeunes et des femmes porteurs de projets et augmenter la marge de manœuvre des MPME/MPMI existants pour investir davantage dans des secteurs liés au développement durable, des appuis au développement de dispositifs d'atténuation de risques financiers seront fournis pour renforcer l'inclusion financière et permettre aux populations exclues par le système bancaire et financier habituel, notamment les femmes et les jeunes, d'accéder aux financements.
22. L'objectif final étant de promouvoir la création d'emplois décents et le soutien au secteur informel pour les accompagner à la formalisation de leurs activités économiques, et utilisera le système de protection sociale pour encourager la transition vers des emplois verts et bleus et pour décourager les pratiques qui nuisent à l'environnement.
23. La **deuxième solution** consiste à mettre en œuvre des actions d'accompagnement des acteurs économiques dans l'exportation, notamment dans le ZLECAf.
- Pour pallier à la faible diversification de l'économie et des branches d'activités industrielles peu favorable à l'intégration régionale, et pour permettre à Madagascar de mieux positionner ses produits d'exportations et à les rendre plus compétitifs pour profiter de ses vastes marchés de plusieurs millions de consommateurs des marchés régionaux dont notamment ZLECAf, des appuis ciblés sont mises en œuvre afin de doter le pays d'une stratégie de soutien aux commerces extérieurs au fin de diversification des activités de productions et d'exportations, d'attirer plus d'investissements et de créer ainsi plus d'emplois décents et durable. La priorité sera donnée au développement de cadre de promotion du commerce extérieur dans les zones d'intégration régionale pour mieux s'intégrer au reste du continent Africain.
 - Le PNUD va appuyer également la mise en place d'un mécanisme de promotion et de certification et de labélisation du « Made in Madagascar », et des actions d'accompagnement ciblées à l'exportation pour le secteur privé seront mises en œuvre. Il sera priorisé aussi l'appui à la promotion des actions pour lever les barrières non tarifaires à l'exportation, qui sera couplé avec l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication et d'information sur le ZLECAF dans les régions cibles. A cet effet, le pays devrait s'approprier l'application de normes et standards internationaux et maîtriser les mécanismes intégrés de surveillance des barrières non tarifaires (BNT) à l'exportation et d'échanges sur le commerce international pouvant stimuler les échanges avec les partenaires régionaux. L'appui à la création de zones dédiées à des activités industrielles à petite et moyenne échelle permettra de stimuler la transformation et l'ajout de valeur au niveau des zones de production, et rendra compétitifs nos industries en réduisant les coûts des facteurs prohibitifs.
24. La troisième piste de solution consiste à renforcer le cadre de gestion durable de l'environnement favorable à la promotion de l'économie verte et de l'économie bleue. Pour une utilisation rationnelle et une valorisation efficiente et durables des ressources naturelles, qui constituent un potentiel important en capital naturel, et pour sécuriser au mieux les acquis produits dans le processus de développement de l'économie verte et de l'économie bleue, il est important de veiller sur la gestion durable des ressources naturelles tant terrestre que marines et côtières. Les domaines relatifs au changement climatique, à la reforestation, et à la gestion des risques de catastrophe et des feux de forêt, seront particulièrement prioritaires. Le renforcement de la démarche développement durable sera également pris en compte.
- Le PNUD va appuyer le développement d'outils et stratégies intégrant la cohérence intersectorielle en matière de gestion de l'environnement, du climat, des catastrophes et du développement durable. Dans ce cadre, il s'agit de : (i) Réaliser des études sur les possibilités renforcer la cohérence des textes sur l'affectation des ressources pour la gestion environnementale, (ii) accompagner les réflexions pour la mise en place de mécanisme d'écofiscalité, d'implication du secteur privé (RSE) et de Paiements pour les Services Environnementaux (PSE), (iii) mettre en place un mécanisme national de coordination des activités de recherche et d'actions relatives la promotion de l'économie verte et de l'économie bleue, tenant compte des facteurs climatiques, (iv) Elaboration de guide de surveillance environnementale et renforcement des capacités des officiers de police judiciaire de l'environnement (OPJE).
 - Le PNUD prévoit également de développer le cadre de stratégie de gestion de feu des écorégions, et le plan quinquennal de reboisement.
 - Le PNUD va également accompagner le renforcement des capacités et des cadres légaux et institutionnels de la coordination et de la mise en œuvre de la démarche du développement durable favorable à l'économie

verte et à l'économie bleue. Il s'agit de : (i) renforcer les capacités et les mécanismes de coordination et d'encadrement-animation des acteurs aux niveaux sectoriels (développement d'outil, guide pour la prise en compte des principes du développement durable, mise à jour des textes, élaboration de feuille de route, etc.) en matière de démarche de DD, (ii) accompagner le processus d'élaboration de directive nationale du développement durable, et (iii) élaborer une directive et un guide de promotion de l'économie verte et de l'économie bleue.

25. **Le deuxième grand projet** appuiera l'Etat dans l'élaboration d'une stratégie de financement du développement devant aboutir à la mise en place d'un cadre national de financement intégré, à la mobilisation et à la sécurisation des ressources intérieures et à la mise en place de différents fonds thématiques en fonction des besoins exprimés.
26. Dans le Programme d'action d'Addis-Abeba (AAAA), et plus récemment dans le Forum sur le financement du développement en 2019, les pays se sont engagés à mettre en place des cadres de financement nationaux intégrés (INFF) pour soutenir les stratégies nationales de développement durable au cœur de leurs efforts. Les INFF sont plus que jamais pertinents, en tant qu'outil puissant pour aider les pays à surmonter de nombreux obstacles au financement de la reprise après COVID-19 et atteindre les objectifs de développement durable (ODD).
27. Le portefeuille appuiera la mise en place d'un INFF qui permettra une meilleure compréhension du paysage financier national par le gouvernement et ses partenaires. L'INFF contribuera à coordonner les efforts pour mobiliser et aligner un large éventail de sources de financement (publiques et privées, nationales et internationales) sur les priorités de développement du pays, en exploitant pleinement toutes les ressources potentielles financières et non financières de la nation. En mobilisant de manière adéquate la gamme complète des options de financement et en les combinant avec les politiques et les réformes dans le cadre de la mise en œuvre du PEM, le pays est mieux outillé pour répondre au COVID-19 et atteindre les ODD. Il sera mis en place une structure/architecture de gouvernance et de coordination appropriée qui contribuera en fin de compte à atteindre les objectifs du INFF, à promouvoir l'alignement des systèmes de planification et de financement, favoriser l'intégration des acteurs publics et privés derrière les priorités de développement aux niveaux national et local et assurer un dialogue de toute la société autour du financement qui améliorerait les structures de gouvernance économique.
28. L'élaboration du INFF proprement dite est précédée de l'évaluation du financement du développement (Development Finance Assessment – DFA). C'est un outil destiné à aider les pays à définir la phase initiale du processus d'opérationnalisation du INFF, il offre une analyse complète des perspectives de financement public et privé, des politiques de financement et des structures institutionnelles, ainsi que des possibilités de mettre en place une approche plus intégrée du financement. Le résultat du DFA est une feuille de route du INFF qui expose les étapes et les éléments clé pour rendre l'INFF opérationnel, ci inclus les éléments clé des Stratégies de Financements (notamment en ce qui concerne la budgétisation, la fiscalité, la dette publique, l'investissement, les PPP, le développement des services publics, les transferts de fonds, les moyens de promouvoir les partenariats de financement mixte (en tirant parti des financements internationaux, y compris les financements philanthropiques).
29. La stratégie élaborée devrait comprendre les trois domaines du développement durable à savoir l'économie, l'environnement et le social. Toutefois, en tant que de besoin des fonds thématiques seront mis en place comme le fonds d'investissement climatique, etc. La réalisation du processus DFA/INFF exige un engagement réciproque du Gouvernement et du PNUD et prend un temps relativement long.
30. Parallèlement à l'élaboration de ladite stratégie, le portefeuille fournira un appui à la mobilisation et à la sécurisation des recettes locales par la mise en place de mécanismes et outils visant à renforcer la capacité des administrations fiscale, douanière et de communes ciblées. La politique de territorialisation du développement adoptée par le Gouvernement exige la décentralisation à la fois le renforcement des capacités du niveau central et décentralisé dans la mobilisation des ressources.
31. Dans la lignée des réformes de l'administration fiscale entreprises ces dernières années, les efforts seront orientés durant la période 2021-2023 vers l'amélioration des services aux contribuables pour faciliter les démarches des citoyens d'une part, et pour améliorer l'image du service public d'autre part. L'objectif étant de faciliter l'exécution de leurs obligations fiscales et leur donner une réponse rapide pour les usagers sans se déplacer par la mise en place d'un call center. Cette mesure limite du coup le contact direct avec un agent de l'administration fiscale en vue de négociations/transactions souvent source de velléités de corruption et de diverses irrégularités. La mise en place d'un call center couplé avec un centre fiscal virtuel va limiter les flux d'accueil physique et du courrier, de générer des gains de productivité, de permettre le désengorgement physique des centres fiscaux, etc. Le centre fiscal virtuel permet de « banaliser » les traitements des dossiers des contribuables où qu'ils se trouvent sans avoir à ne se déplacer ni à s'adresser à son centre fiscal. Le centre fiscal virtuel est l'aboutissement de la digitalisation des relations

avec les contribuables dans la mesure où son fonctionnement repose entièrement sur l'exploitation des plateformes e-services offertes par l'administration fiscale malagasy (e-Hetra, eHetrphone, edeclaration, ePayment, e bilan, e-remboursement TVA etc.).

32. Quant à l'administration douanière comme pour l'administration fiscale ci-dessus, la modernisation des méthodes et outils se trouvent au centre des préoccupations du Gouvernement dans l'accroissement et la sécurisation des recettes intérieures. L'appui envisagé consiste à améliorer le recouvrement des recettes post-dédouanement à travers l'amélioration de la gestion des informations/données sur les contribuables. En effet, la facilitation des opérations douanières, si elle permet d'augmenter la performance de la douane elle risque en revanche d'occasionner d'importants manques à gagner pour l'Etat si des dispositifs ne sont pas mis en place pour faciliter le contrôle des données sur les profils des opérateurs économiques redevables de droits et taxes. Pour y parvenir des renforcements de compétences techniques et matérielles de l'administration douanière seront effectués et une collaboration étroite avec l'administration fiscale instaurée dans les échanges de données et informations entre les deux entités.
33. Quant à la collectivité territoriale décentralisée en l'occurrence la commune, la faiblesse des subventions du gouvernement central ne permet pas le financement des besoins développement économique et social de sa circonscription ce qui nécessite que ses capacités en mobilisation de ressources propres soient renforcées. Le manque de compétences techniques et de ressources matérielles ne permet pas aux communes d'exploiter leur potentiel fiscal pouvant assurer leur autonomie financière. Les résultats positifs obtenus de l'appui à la commune urbaine de Toamasina dans deux arrondissements (Morarano et Tanambao V) seront mis à l'échelle à l'échelle au niveau des autres arrondissements pour que les retombées sur les recettes fiscales soient plus conséquentes. Les opérations d'adressage et de recensement fiscal seront également dans la mesure du possible répliquées au niveau d'une autre commune qui sera ciblée dans le cadre de l'augmentation de ses recettes fiscales.
34. Le renforcement de la bonne gouvernance financière des administrations impliquées et l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique vont accompagner les efforts d'augmentation des ressources gérées aussi bien au niveau central que local
35. L'arrimage de la stratégie de développement avec la budgétisation doit être renforcé notamment dans la gestion pluriannuelle du budget et l'élaboration du cadre de dépenses à moyen terme. Outre les cadres d'entités centrales en charge de la gestion du budget, l'appui devrait être étendu aux structures déconcentrées/décentralisées dont les responsabilités sont appelées à s'étendre conformément aux objectifs de territorialisation du développement du Gouvernement central ;
36. Le Suivi et les évaluations ex-ante et ex-post des investissements publics seront renforcés par la dotation de mécanismes et outils des entités concernées (DGEP, OCSIF, DCSR, etc.) pour une meilleure allocation des ressources dans les secteurs/régions qui en ont le plus besoin ;
37. L'opérationnalisation de la plateforme de dématérialisation des marchés publics afin de rendre le processus plus équitable, transparent et participatif sera entreprise à travers d'actions de renforcement de capacité des utilisateurs finaux (personnes responsables des marchés publics, comité d'appel d'offres, etc.) à tous les niveaux. Dans ce cadre, les entités régionales, déconcentrées et décentralisées en charge de la gestion des marchés publics seront renforcées en capacité matérielle pour leur permettre d'effectuer efficacement le traitement des dossiers par l'utilisation de la plateforme E-GP ;
38. Des accents particuliers seront mis sur l'intégration des ODD dans le processus de budgétisation de manière à assurer leur prise en charge financière par le budget de l'Etat central et des plans de développement élaborés au niveau central, sectoriel et local (PRD). La mise en œuvre au niveau local sera faite en collaboration avec le Portefeuille 3.
39. **Le troisième projet visera à renforcer les capacités de pilotage stratégique du Secrétariat Général de la Présidence de la République en améliorant son efficacité institutionnelle et organisationnelle (Document de Projet (Prodoc) déjà disponible et signé entre PNUD et SGP).** Le renforcement de capacités sera une constante dans la mise en œuvre de cette activité/Projet et s'inscrira dans une approche d'autonomisation. Il consistera à renforcer les capacités de gestion du développement, d'exécution et de suivi des priorités gouvernementales, de redditions de comptes. Des échanges d'expériences probantes, à travers la coopération Sud-Sud, seront également prioritaires pour capitaliser sur les expériences et bonnes pratiques de pays africains en matière de gestion de transformations structurelles. Le projet appuiera également le processus de décentralisation dans l'adoption des bonnes pratiques de gestion des affaires locales selon une démarche permettant l'implication du citoyen dans la vie publique locale.

III. RESULTATS ET PARTENARIATS

3.1. Résultats escomptés

40. Les principaux résultats escomptés des projets du portefeuille sont précisés ci-dessous. Cependant, conformément aux pratiques de gestion adaptative, les activités proposées n'ont qu'un caractère indicatif. Ils seront régulièrement revus lors de moments stratégiques de réflexion (boucles d'apprentissage) et calibrés/adaptés en vue d'améliorer l'atteinte des résultats et le ciblage.

PROJET 1 : APPUI A LA DIVERSIFICATION HORIZONTALE ET VERTICALE DE L'ECONOMIE MALGACHE

41. Ce projet permettra en substance de renforcer la résilience économique et le secteur privé à travers la création d'un environnement favorable pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'industrialisation, notamment dans l'économie bleue et verte, et la mise en place des outils d'aide à la décision pour faciliter l'intégration régionale de Madagascar et promouvoir les produits fabriqués localement disponibles et utilisés.

Les produits attendus de ce projet sont les suivants :

Produit 1. L'environnement pour la promotion de l'entrepreneuriat, des MPME/MPMI, des Coopératives et du « Derisking » financier est amélioré.

42. Les interventions proposées dans ce produit visent à soutenir la résilience économique et le secteur privé à travers la mise en place d'un environnement favorable pour la promotion à l'entrepreneuriat et l'industrialisation, notamment dans l'économie bleue et verte, ainsi que la mise en place d'outils d'aide à la décision pour faciliter l'intégration régionale de Madagascar et promouvoir les produits fabriqués localement disponibles et utilisés.
43. **Activité 1.1 : Renforcer les capacités des ministères sectoriels dans l'élaboration et l'application des textes légaux et réglementaires pour une croissance inclusive.** Au terme de 2023, les textes légaux et réglementaires liés à la croissance inclusive et au développement durable, notamment dans le domaine de l'économie bleue et l'économie verte, sont davantage harmonisés et vulgarisés, et les initiatives liées au développement et à la mise en œuvre des systèmes d'appui et d'accompagnement des industries à Madagascar sont appuyées à travers la mise à jour et l'application du document de la politique industrielle intégrant l'économie verte et l'économie bleue..

Au niveau de l'administration publique, cela se traduit par :

- ✓ Réduction des incohérences dans l'application des textes au niveau des départements ministériels et des CTD et mise à jour de ceux-ci ;
- ✓ Vulgarisation des textes auprès du secteur privé ;

Au niveau du secteur privé formel et informel, cela se traduit par une compréhension améliorée des textes en vigueur régissant les activités commerciales à Madagascar, à travers des campagnes de communication et de sensibilisation, et aussi par la promotion et vulgarisation de plateforme numérique facilitant l'accès aux services de création d'entreprise et de traitement de procédures administratives disponible. Cette plateforme sera considérée comme une mesure incitative encourageant les entrepreneurs du secteur informel à se formaliser.

44. **Activité 1.2 : Faciliter l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes notamment dans le secteur de l'économie verte et bleue.** Cette activité permettra à davantage d'entrepreneurs, surtout les jeunes et les femmes, à être accompagnés dans le développement de leur projet d'entrepreneuriat, en mettant à leur disposition des dispositifs de promotion entrepreneuriat opérationnels tels que les fonds de garantie, les formations professionnelles, etc. Ces agents clés du développement seront plus inclus dans le processus de diversification de l'économie et la création d'emplois dans des secteurs clés, notamment dans l'économie verte et l'économie bleue.
45. **Activité 1.3 : Renforcer les capacités des organisations intermédiaires (secteur privé, OSC) pour promouvoir les initiatives d'entrepreneuriat dans leurs secteurs respectifs notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue pour l'atteinte des ODD.** Les organisations intermédiaires (secteur privé, OSC) sont davantage impliquées et efficaces dans leur contribution à l'atteinte des ODD. Avec des capacités plus renforcées, elles seront plus aptes à accompagner les entrepreneurs, notamment les microentreprises, PME/PMI, dans le développement de leurs activités entrepreneuriales dans des secteurs ciblés, notamment dans l'économie bleue et l'économie verte. Elles seront aussi plus efficaces et effectives dans leur appui aux entrepreneurs du secteur informel, notamment les jeunes et les femmes, en facilitant leur formalisation par l'amélioration de leurs capacités opérationnelles, commerciales et financières, et la création et/ou le renforcement de leurs liens avec le secteur financier et le secteur formel.

46. **Activité 1.4 : Appuyer la professionnalisation des emplois décents, productifs, durables et résilients notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue.** La professionnalisation des métiers dans des secteurs ciblés, notamment dans l'économie verte et l'économie bleue mettra en adéquation une main d'œuvre plus qualifiée, compétente et productive avec les besoins des secteurs ciblés. Cette professionnalisation sera focalisée sur les activités telles que la vulgarisation de l'approche "Inclusive Market for Development" (IMD) et l'appui au développement des dispositifs de formation professionnelle existants. Par ailleurs, la professionnalisation des secteurs ciblés à travers la professionnalisation des métiers, d'un côté, renforcera la productivité et la compétitivité des entreprises et de l'autre côté, améliorera les conditions de vie des travailleurs à travers la création d'emplois décents, productifs, durables et résilients.
47. **Activité 1.5 : Appuyer le développement de dispositifs d'atténuation de risques financiers pour renforcer l'inclusion financière et permettre aux populations exclues par le système bancaire et financier habituel, notamment les femmes et les jeunes, d'accéder au financement.** L'accès au financement de l'entrepreneuriat notamment des populations exclues par le système bancaire et financier habituel telles que le secteur informel, les PME/PMI, les jeunes et les femmes, sera amélioré à travers le développement de dispositifs de renforcement de l'inclusion financière. Ainsi, un Fonds de garantie de derisking sera mis en place pour diminuer les risques associés aux prêts destinés à des secteurs ciblés, notamment dans l'économie verte et l'économie bleue. L'appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière et l'amélioration des cadres juridiques, réglementaires liés à l'atténuation des risques financiers contribuera à une implication plus approfondie du secteur financier dans l'accompagnement financier des entrepreneurs issus de la population exclue par le système bancaire habituel. Particulièrement pour le secteur informel, il est important que l'amélioration de l'accès au financement entre dans une logique de formalisation du secteur de manière spécifique, et développement du secteur de manière globale. Ainsi des mesures d'accompagnement liées à l'éducation financière, la protection des consommateurs par rapport aux services financiers, le développement de services de micro-assurances.

Produit 2 : Des mesures sont en place, notamment pour les MPME/MPMI, afin de faciliter les opportunités commerciales durables dans l'exportation, y compris dans la ZLECAf.

48. Les interventions de ce produit visent à promouvoir des mécanismes, des outils, des dispositifs, et des cadres légaux et réglementaires contribuant à la valorisation, promotion et au développement des activités économiques, notamment dans l'économie verte et l'économie bleue sont améliorés.
49. **Activité 2.1 : Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre ciblée d'une stratégie de soutien au commerce extérieur notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue.** A travers cette activité, les dispositifs et les outils d'aide à la décision pour faciliter l'intégration régionale de Madagascar (notamment pour la ZLECAf) et pour promouvoir les produits fabriqués localement sont disponibles et appliqués. Madagascar disposera des moyens nécessaires qui le permettront de capitaliser sur l'intégration régionale pour asseoir son émergence à travers des dispositifs et outils d'aide à la décision disponibles. L'objectif est de faciliter l'intégration économique de Madagascar dans les marchés régionaux, et de développer, renforcer et faciliter les exportations, notamment dans l'économie verte et l'économie bleue à travers une stratégie de soutien au commerce extérieur
50. **Activités 2.2 : Appuyer le recyclages et la mise à jour des acteurs clés aux commerces extérieurs aux techniques de négociations internationales, aux normes usuelles du marché international/régional, et aux facilitations des échanges (y.c la mise en place de pool de spécialistes nationales (secteur public, secteur privé, OSC) et la dotation d'expertises en matière de ZLECAF.** Ainsi, Madagascar possède des acteurs clés avec de meilleures compétences pour (i) comprendre les enjeux et opportunités de l'adhésion de Madagascar aux marchés internationaux/régionaux, (ii) les conjuguer avec les initiatives d'élaboration ou de mise de œuvre des politiques/stratégies de développement au niveau national, sectoriel ou régional, (iii) pouvoir communiquer ces enjeux et opportunités aux acteurs économiques; (iv) et subséquemment défendre les intérêts de Madagascar dans le cadre des négociations commerciales bilatérales ou internationales.
51. **Activité 2.3 : Appuyer le processus de mise en place de mécanisme de labellisation et de certification des produits du terroir y compris le label vert et la certification bio durable.** Des mécanismes de promotion, de certification et de labélisation du "Vita Malagasy" sont développés pour élargir les opportunités de marchés qui s'offrent aux biens et services produits par les entreprises malagasy, non seulement à Madagascar mais également sur les marchés extérieurs, dont le ZLECAF. Cette activité permettra également de renforcer les actions menées par Madagascar dans le cadre de sa diplomatie économique pour soutenir « la marque Vita Malagasy, le « Made in Madagascar » sur le marché international.
52. **Activité 2.4 : Accompagner l'organisation de séries de consultation nationale à tous les niveaux pour une sensibilisation des parties prenantes sur les enjeux et les opportunités de la ZLECAF, et mise en œuvre d'un plan de communication et d'information.** A travers cette activité, des séries de consultation nationale à tous les niveaux pour une sensibilisation des parties prenantes sur les enjeux et les opportunités de la ZLECAF sont

organisées, afin que les acteurs économiques dans le domaine de l'exportation au niveau national et régional aient toutes les informations et les données nécessaires pour leur permettre de profiter de cette opportunité régionale. A cet effet, un plan de communication et d'information sera également mis en œuvre pour les accompagner dans cette démarche.

Produit 3 : Cadre de gestion durable de l'environnement favorable à la promotion de l'économie verte et l'économie bleue.

53. Les activités visent à améliorer les conditions pour une gestion durable de l'environnement favorable à la protection et à la valorisation du capital naturel et au développement de l'économie verte et l'économie bleue.
54. **Activité 3.1 : Réaliser des études sur les possibilités d'utilisation des ressources financières potentielles générées par la biodiversité en faveur de l'environnement.** Le secteur de l'environnement est parmi les secteurs les moins lotis en termes budgétaire, malgré le poids des défis qui relève de ce secteur. Dans le cadre de cette activité, il s'agit de faire des études pour l'analyse des cadres légal et politique pour une meilleure mobilisation et affectation de ressources en vue de favoriser la préservation et la mise en valeur du capital naturel national, et d'en faire un élément clé d'une stratégie de développement et d'une stratégie de lutte contre la pauvreté.
55. **Activité 3.2 : Accompagner les réflexions et recherches pour la mise en place de mécanisme d'écofiscalité, d'implication du secteur privé (RSE) et de Paiements pour les Services Environnementaux (PSE) et de promotion de l'économie verte et bleue.** La place du secteur privé dans la conservation et la capitalisation des ressources naturelles est incontournable. Il est toutefois de mise de voir les meilleures modalités pour en faciliter l'opérationnalisation dans la logique de l'internalisation efficace des charges environnementales, de restauration des destructions liées à l'exploitation des ressources, et de promotion des investissements dans les domaines de l'économie verte et de l'économie bleue durables et inclusives. Le projet accompagnera, à cet effet, le gouvernement dans la conduite des études et des réflexions dans cette perspective. L'objectif est d'aboutir à des directives claires pour la promotion de ces mécanismes, dont, entre autres, l'écofiscalité, la RSE, la PSE et l'économie verte et l'économie bleue.
56. L'élaboration d'une directive et un guide de promotion de l'économie verte et de l'économie bleue fera également partie des interventions prévues dans ce cadre, avec l'appui au développement de mécanisme national de coordination et de promotion des activités de recherche et d'actions relatives à la promotion de l'économie verte et de l'économie bleue, tenant compte des facteurs climatiques, dans un cadre multisectoriel, impliquant, entre autres, le Ministère de l'environnement et du développement durable, le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, et les ministères en charge de l'économie bleue et de l'Agriculture.
57. **Activité 3.3 : Développer le cadre de stratégie éco-régionale de gestion de feu et le plan quinquennal de reboisement.** Dans le cadre de la vision nationale « Madagasikara rakotr'ala », la reforestation fait partie des principales préoccupations du Ministère de l'environnement et du développement durable dans le cadre de la perspective de restauration de la multifonctionnalité des paysages et des forêts. Dans cette ligne d'idée, le projet appuiera, sur la base des directives nationales déjà établies, l'élaboration du plan quinquennal de reboisement, pour un processus de reboisement continu et harmonisé tant dans l'espace que dans le temps. Par ailleurs, la gestion des feux, phénomènes les plus courants et le plus destructeur pour l'Environnement et les ressources naturelles à Madagascar, fait également parti des grands défis à relever pour préserver au mieux les fruits des efforts de conservation et de valorisation des ressources. Dans ce cadre, le projet appuiera le développement de stratégies de gestion de feu aux niveaux des principales écorégions. Dans ce cadre, il sera prévu d'accompagner préalablement l'accompagnement de la finalisation de la stratégie nationale de gestion de feu, de sa diffusion et du renforcement des capacités des acteurs clés ciblés.
58. **Activité 3.4 : Renforcer les capacités et les mécanismes de coordination, d'intégration et d'encadrement-animation des acteurs sur la démarche et respect des principes de développement durable.** L'intégration des dimensions et de la démarche de développement durable dans les politiques de développement et de planification nationaux et régionaux fait partie des axes stratégique du Ministère de l'Environnement et du développement durable. Dans ce cadre, le PNUD à travers cette activité accompagnera le renforcement du leadership du ministère, des mécanismes de coordination et d'intégration sectorielles et régionales de l'environnement et du développement durable et du système d'information et de suivi-évaluation. L'intégration de la dimension changement climatique dans la politique de la météorologie, et le développement d'un guide de surveillance environnementale et le renforcement des capacités des officiers de police judiciaire de l'environnement (OPJE) pour leur permettre de jouer leur rôle de contrôle des principes de développement durable sur le terrain, seront également appuyés dans le cadre de cette activité.

59. Ce projet permettra à l'Etat malgache de renforcer ses capacités de planification, de gestion budgétaire et de suivi d'investissement public, ainsi que ses capacités de mobilisation des ressources pour le financement du PEM et des ODD en République de Madagascar.

60. Les produits attendus pour ce projet sont :

Produit 1. Capacités améliorées de planification stratégique ; de gestion budgétaire, de suivi des projets d'investissements publics et de l'audit.

61. **Activité 4.1 : Appuyer l'élaboration de stratégie de financement du PEM.** Au niveau de l'Etat central, le processus d'évaluation du financement du développement (DFA) sera réalisé avec comme résultat la disponibilité de la feuille de route du INFF contenant les éléments clé des Stratégies de Financements. Il est attendu que le document présente l'alignement des systèmes de planification et de financement, qu'il favorise l'intégration des acteurs publics et privés derrière les priorités de développement aux niveaux national et local et qu'il assure un dialogue de toute la société autour du financement qui améliorerait les structures de gouvernance économique. Il est attendu que la structure de coordination et/ou de mise en œuvre du Cadre national intégré de financement soit mise en place et la feuille de route sera opérationnalisée.
62. **Activité 4.2 : Renforcer les capacités techniques en Economie publique et Macroéconomie, en Gestion des investissements publics, et en mécanisme de financement durable** sont renforcées pour une meilleure planification, suivi et contrôle des dépenses publiques au niveaux central et local, et une meilleure articulation de la planification et de la budgétisation.
63. **Activité 4.3 : Améliorer les mécanismes/outils existants de pilotage, suivi et évaluation des politiques/investissements publics pour un meilleur ciblage et suivi et évaluation des impacts des investissements publics.**
 - L'évaluation ex-ante des PIP (Conformité et Priorisation) est un processus impératif en amont de la Gestion des Investissements Publics pour pouvoir étudier la faisabilité et l'efficacité du projet. Ce processus est déjà établi dans la Stratégie de Gestion des Investissements Publics à Madagascar. Cependant, certains projets de ministères inscrits dans la Loi des Finances ne respectent pas ce processus. L'appropriation des critères des priorisations avec les réalités du développement à Madagascar restent encore un grand défi pour l'équipe en charge de la planification au sein du MEF. Des critères plus flexibles mais efficaces respectant les normes internationales devraient être appliquées dans la sélection du PIP pour que les projets sélectionnés aient des impacts directs à la croissance économique, au développement du capital humain et à l'atteinte de l'Agenda 2030. Dans ce cadre, les appuis prévus pour accompagner les cadres de la DGEP/MEF. Il est attendu ce ces appuis la mise en place de mécanismes et outils de planification - mise à jour et/ou élaboration de nouveaux modèles de planification) plus efficaces du développement au niveau central et régional.
 - Malgré les diverses activités entreprises dans le cadre du suivi de ces investissements notamment la collaboration avec divers institutions (ministères sectoriels, divers départements du Ministère de l'Economie et des Finances), la centralisation des données dans le tableau de bord numérique de l'OCSIF (TNC) et la conduite des réformes nécessaires en matière de gestion d'investissement public des insuffisances sont constatées. Les mécanismes et outils en place ne permettant pas d'apprécier les impacts de ces investissements qui sont voués à catalyser le développement économique du pays. Les appuis prévus vont faciliter la mesure de l'efficacité de leur efficacité en vue d'un meilleur cadrage ou recadrage stratégique des actions gouvernementales Des rapports sur la situation des investissements publics sont publiés régulièrement, les apports des différents partenaires.
64. **Activité 4.4 : Appuyer l'opérationnalisation de la plateforme e-GP et la redynamisation et restructuration de l'OIMP et au suivi de marchés publics d'entités ciblées.** L'information, la sensibilisation et la formation à grand échelle à l'utilisation de la plateforme digitale développée lors du cycle programmatique précédent seront réalisées pour permettre son appropriation et améliorer les performances des responsables budgétaires et des personnes responsables des marchés publics. L'on s'attend à obtenir à travers les actions prévues à une augmentation de la participation du secteur privé dans les appels d'offres publics de façon à briser certaines formes de monopoles des marchés publics, à une meilleure performance de la société civile dans le suivi et la surveillance des marchés publics et à moyen terme à la réalisation d'économies.

Produit 2. Les capacités de suivi des progrès dans la mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ainsi que de mobilisation des ressources sont renforcées.

65. Activité 5.1 : Appuyer le processus d'élaboration de stratégie de financement du PEM et des ODD (au niveau national).

A travers cette activité et en complément de l'appui à la gestion et au suivi des priorités gouvernementales (paragraphe 63, Activité 4.3), le PNUD vise à relever capacités de mobilisation des ressources pour le financement des ODD du pays en développant une stratégie nationale de financement du développement permettant de situer les potentialités de mobilisation - intérieures et extérieures, publiques et privées - et d'assurer un mix équilibré et suffisamment diversifié.

66. Activité 5.2 : Renforcer les capacités de la douane pour améliorer le recouvrement des recettes de post-dédouanement pour une optimisation de la mobilisation des ressources internes.

67. Activité 5.3 : Appuyer la DGI dans la mise en place d'un call center et d'un centre fiscal virtuel pour promouvoir le civisme fiscal et favoriser l'intégrité et le consentement à l'impôt des contribuables pour une meilleure mobilisation des ressources.

Ces deux activités apporteront des solutions pour améliorer les performances du recouvrement des impôts et taxes au niveau central et local et permettront d'augmenter la mobilisation de ressources internes pour le financement des ODD à travers la digitalisation, l'informatisation des opérations, l'amélioration des services aux contribuables et le renforcement des capacités des agents de la DGI, de la DGD et de communes ciblées.

La mutualisation des ressources de la DGI et de la DGD par l'instauration d'échanges par voie électronique de données entre les deux entités se trouve au centre des solutions envisagées et à mettre en place. D'importantes augmentations des recettes à la fois fiscales et douanières sont attendues. Pour la Direction Générale des Impôts (DGI), les projections ont fait ressortir que la mise en place du call center et du centre fiscal virtuel va générer des recettes de l'ordre de : 2,5 Milliards d'Ariary, soit 625 000 USD et de 5 Milliards d'ariary, soit 1 250 000 USD pour 2023, deuxième année de mise en place (source : DGI, 2021). Au niveau de la Direction Générale des Douane, l'amélioration du contrôle post-dédouanement permettra de réduire les risques de fraude et de corruption et contribuant ipso facto à l'augmentation des recettes engrangées. Les projections effectuées ont en effet ressorti 25% d'augmentation des recettes douanières en 2022 et de 75% en 2023 si les actions de renforcement prévues sont réalisées (source : DGD, 2021).

Tant pour l'administration fiscale que pour l'administration douanière, ces chiffres représentent leur engagement respectif d'amélioration des recettes en 2022 et 2023 envers le Gouvernement.

68. Activité 5.4 : Renforcer les capacités des entités en charge de la promotion de la coopération internationale en faveur de la réalisation des ODD y compris Coopération Sud-Sud et Triangulaire et les mécanismes/outils de coordination de l'aide et leur vulgarisation aux niveaux national (ateliers, publication...). Il s'agit d'appuyer les initiatives de coordination, de mobilisation et de gestion des ressources extérieures à travers notamment la vulgarisation de l'utilisation des données IATI/AMP, la mise en place d'un outil numérique de gestion des plateformes du mécanisme de coordination (outil en ligne de suivi des plateformes sectorielles et thématiques), l'appui à la mise en place du mécanisme de coordination régionale pour l'émergence et la réalisation des enquêtes OCDE dans des régions ciblées de Madagascar, l'organisation de réunions de Groupe de Dialogue stratégique, et la promotion de la diplomatie économique pour une représentativité de Madagascar au niveau international en matière de l'efficacité de la coopération au développement et de la transparence de l'aide.

69. Activité 5.5 : Mettre à l'échelle les opérations d'adressage et de recensement fiscal au niveau de la commune urbaine de Tamatave et d'une autre commune ciblée. L'exploitation des résultats des actions d'adressage et de recensement fiscal réalisées au niveau des deux arrondissements lors du cycle précédent a fait ressortir une augmentation du nombre de contribuables potentiels variant entre 20 et 25%. Aussi, les expériences et les acquis de l'appui apporté à la commune urbaine de Tamatave au niveau de ces deux arrondissements seront mis à l'échelle au niveau des autres arrondissements et/ou à une autre commune urbaine ciblée dans d'autres régions d'intervention à travers la continuité de cette activité en collaboration avec le portefeuille 3.

Produit 3 : L'alignement des stratégies et politiques nationales et sectorielles sur les ODD est renforcée.

Les activités dans ce produit visent à relever les principaux défis du pays pour redresser la courbe de la trajectoire des ODD.

70. **Activité 6.1 : Renforcer les mécanismes de coordination intersectorielle de l'opérationnalisation des ODD (y compris la mise en place de plateforme intégrée du secteur privé sur les ODD).** Au terme de 2023, cette activité permettra de jeter une vraie base d'appropriation nationale des ODD, aux différents niveaux, par la voie d'une stratégie d'opérationnalisation des ODD, par l'intégration et la mise en œuvre des ODD dans les stratégies et politiques nationales et sectorielles. A cet effet, des renforcements de capacité d'entités ciblées, y compris le secteur privé et la société civile, à conduire des revues périodiques des mécanismes de partenariat au niveau sectoriel, à suivre les progrès et à faciliter le partage des meilleures pratiques entre ces groupes sectoriels seront réalisés. L'opérationnalisation ciblée de la feuille de route du cadre intégré des OSC pour les ODD et les actions d'accompagnement du secteur privé à travers la mise en place d'une plateforme intégrée du secteur privé pour les ODD leur permettront de jouer pleinement leurs rôles respectifs pour l'atteinte des ODD.
71. **Activité 6.2 : Appuyer l'élaboration de stratégie sectorielle intégrant les ODD pour leur prise en compte dans les processus de budgétisation.** En tant que principale expression politique et économique de la politique gouvernementale, le budget apparaît comme un point de départ naturel pour l'intégration de l'Agenda 2030 et de ses Objectifs de développement durable (ODD). A travers cette activité, l'intégration des ODD dans les stratégies sectorielles et plans de développement régionaux/locaux de manière à faciliter leur prise en charge dans les documents pluriannuels et annuels du budget sera promue. La poursuite des activités de localisation des ODD dans des régions ciblées confortera l'opérationnalisation au niveau local de l'exercice d'intégration des ODD en collaboration avec le portefeuille 1.
72. **Activité 6.3 : Renforcer les mécanismes national de suivi et évaluation des politiques publiques et des cadres de planification du développement pour l'atteinte des ODD.** Les ODD fournissent un cadre de référence permettant de suivre et d'évaluer les politiques publiques de manière systémique. A travers cette activité, le système de planification et suivi évaluation – au niveau central et déconcentré sera renforcé pour permettre d'une part l'alignement et l'intégration des indicateurs des cibles ODD prioritaires dans les indicateurs du Système National/Régional Intégré de Suivi Evaluation (SNISE/SRISE) pour une approche intégrée de suivi des politiques publiques pour la mise en œuvre des ODD, et qui facilitera la prise en compte holistique de questions telles que l'inclusion sociale, le genre, la gestion des ressources naturelles, la gestion et la réduction des risques de catastrophes, le renforcement de la résilience, et la jeunesse comme vecteurs de changements.. Et d'autre part, les SREP seront dotés de compétences et de capacités matériels en matière de la planification et du suivi et évaluation du plan régional ou communal de développement, y compris l'appui technique à l'opérationnalisation de la localisation des ODD en collaboration avec les portefeuilles 1 et 3.
73. **Activité 6.4 : Appuyer le développement d'outils et de modèles de planification économique et environnementale pour un suivi efficace et efficient de la mise en œuvre des ODD.** Dans le cadre cette activité, des outils et de modèles de prévision économique à court et moyen terme (PIB trimestriel et horizons 1 à 3 ans), la mise à jour de la Matrice de Comptabilité Sociale (MACS) de Madagascar adossée à l'élaboration du Modèle d'Equilibre Général Calculable (MEGC), le développement de modèle environnemental, ainsi que le développement de plateforme de collecte de données aux niveaux central et régional informant une base de données économiques en ligne seront développés pour un suivi efficace et efficient de la mise en œuvre des ODD, et pour doter les institutions de planification d'outils stratégique d'aide à la décision.
74. **Activité 6.5 : Renforcer les capacités statistiques nationales et appuyer la mise à disposition d'un écosystème des données adapté pour le suivi des cibles prioritaires des ODD.** Cette activité permettra de renforcer le système de suivi des ODD, surtout au niveau des indicateurs des cibles prioritaires en termes de données désagrégées et granulaires, d'informer les études spécifiques sur les 17 ODD notamment sur la pauvreté monétaire et multidimensionnelle et sur les inégalités, à travers le renforcement de capacités – au niveau central et déconcentré - de l'INSTAT et d'autres institutions ciblées, et d'une manière globale un appui ciblé du Système Statistique National (SSN) pour qu'il puisse répondre aux besoins aux défis des statistiques pour l'atteinte des ODD.
75. **Activité 6.6 : Renforcer les capacités des entités ciblées (ministères/institutions, secteur privé, OSC) sur la promotion du développement durable et l'atteinte des ODD, et publier et diffuser au public les rapports relatifs à la coopération internationale et les produits de connaissance d'appui aux politiques publiques et d'orientation programmatique.** Cette activité permettra d' étoffer le capital de connaissance des entités ciblées sur les ODD, et d'éclairer les orientations des politiques publiques à travers l'appui à l'élaboration et la dissémination de rapports stratégiques thématiques notamment sur le développement humain, la coopération internationale, et l'évaluation de la mise en œuvre des ODD, et qui sera en même temps adossé à des renforcement de capacités en vue de produire des connaissance d'appui aux politiques publiques et d'orientation programmatique.

76. Les activités d'appui à la mise en œuvre de l'agenda 2063 se feront de manière complémentaire avec les appuis à la mise en œuvre des ODD dans toutes les activités de ce produit 2 pour assurer la cohérence entre les 2 agendas internationaux.

PROJET 3 : APPUI INSTITUTIONNEL AU SECRETARIAT GENERAL DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

77. Le renforcement de capacités sera une constante dans la mise en œuvre du Projet PAI et s'inscrira dans une approche d'autonomisation. Il consistera à renforcer les capacités de gestion du développement, d'exécution et de suivi des priorités gouvernementales, de redditions de comptes. Le projet prendra en charge des échanges d'expériences probantes, à travers la coopération Sud-Sud, pour capitaliser sur les expériences et bonnes pratiques de pays africains en matière de gestion de transformations structurelles. La formation du staff du SGP sera prise en charge par le projet dans des domaines spécifiques en cohérence avec les objectifs du projet.
78. Des experts hautement qualifiés (Economie ; Gestion de projets ; Suivi-évaluation ; Droit) avec une logistique adéquate (ordinateurs portables + Internet + voitures de liaison) seront mis à disposition du SGP. Au besoin, des prestataires de services seront engagés afin d'apporter l'expertise additionnelle nécessaire à la bonne exécution des priorités programmatiques du Gouvernement.
79. Le projet appuiera le processus de décentralisation dans l'adoption des bonnes pratiques de gestion des affaires locales selon une démarche permettant l'implication du citoyen dans la vie publique locale.
80. Le projet d'appui institutionnel au Secrétariat Général de la Présidence sera mis en œuvre sur la période 2021- 2022, couverte par l'horizon temporel du PEM et du Cadre de coopération entre le Système des Nations Unies (UNSDCF) et Madagascar. Le Cabinet du Président de la République, à travers le Secrétariat Général de la Présidence de la République en assurera la maîtrise d'œuvre.

3.2. Ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés

81. Les ressources nécessaires pour la réalisation des activités de ce portefeuille sont humaines, matérielles et financières.

L'approche portefeuille proposée capitalise sur les enseignements et recommandations tirés des approches projets des cycles précédents traitant les thématiques « Croissance inclusive et de développement durable) mis en œuvre par ou avec l'appui du PNUD à Madagascar. Le PNUD a acquis, à travers ses différentes interventions au cours de ces dernières années, un avantage comparatif probant dans la formulation et la mise en œuvre de projets d'appui à la lutte contre la pauvreté basée sur une approche holistique des questions de développement.

82. Les principaux avantages comparatifs de PNUD Corporate restent son engagement à accompagner les pays les moins avancés dans leur transition vers l'émergence économique, ses interventions en matière de développement à travers les 6 solutions signatures et son réseau mondial de compétences et ressources techniques. L'appui du PNUD pour permettra l'optimisation des ressources – Value for Money – dans la mise en œuvre du projet.

83. Les ressources humaines seront identifiées et mises en place au début du cycle sur la base de l'analyse des besoins et les existants avec les projets de l'ancien cycle et des projets qui sont en cours de mise en œuvre. Les processus d'achats et des nouveaux recrutements suivront le manuel de procédure du PNUD dont la soumission à la concurrence et guidés par le principe d'un meilleur rapport qualité/prix pour les propositions. Toutefois, les ressources humaines des projets antérieurs ayant des expertises spécifiques et des résultats probants dans leurs évaluations de performances seront directement affectées et transférés suivant leurs domaines d'expertises dans les nouveaux projets du Portefeuille 2. Le programme établira des partenariats dans le sens des coûts partagés des actions avec d'autres intervenants dans les domaines pour une gestion et une répartition rationnelle des coûts des interventions.

Les partenaires de mise en œuvre des projets dans le cadre du programme seront choisis sur la base des propositions techniques et financières.

Les ressources matérielles seront quantifiées dans le cadre des plans de procurement qui seront développés de concert avec les partenaires d'exécution.

Les ressources financières pour la réalisation effective de ce portefeuille sont estimées à 5.732.500 USD répartis par composantes, comme montré le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Ressources financières nécessaires pour obtenir les résultats escomptés

Composantes du projet	Budget en \$ US
Projet 1 : APPUI A LA DIVERSIFICATION HORIZONTALE ET VERTICALE DE L'ECONOMIE MALGACHE	2.319.500 \$ US
Projet 2 : PLANIFICATION STRATEGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DES ODD ET DE L'AGENDA 2063.	2.351.000 \$ US
Projet 3 : PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL DU PNUD AU SECRETARIAT GENERAL DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE	1.062.000 \$ US
TOTAL	5.732.500 \$ US

Au titre des principes directeurs, le projet s'alignera sur : la gestion axée sur les résultats, la participation, la recherche de synergie, la communication sur la capitalisation des bonnes pratiques.

3.3. Partenariats

84. Contribuant aux 3 effets du programme de pays du PNUD et aux 3 plans stratégiques de l'UNSDCF, le portefeuille 2 vise à renforcer le développement durable à Madagascar et à réduire la pauvreté et des inégalités dans un cadre de gouvernance solide, permettant une gestion efficace de l'environnement et des ressources naturelles en vue d'une croissance inclusive et d'une prospérité partagée. Cet objectif sera atteint en partenariat avec des organismes du système des Nations Unies, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation internationale du travail (OIT), le Fonds d'équipement des Nations Unies, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'UNCDF; des partenaires de développement, notamment la Banque africaine de développement (BAD), l'Union africaine, l'Union européenne, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international ; des partenaires bilatéraux tels que la France, l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) et l'Agence des États-Unis pour le développement international ; et en mettant l'accent sur la coopération Sud-Sud avec l'Inde et le Sénégal. Conformément aux principes opérationnels du Plan-cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies, le programme de pays permettra d'élaborer des programmes coordonnés et communs afin d'assurer que nous planifions, mettons en œuvre et rendons des comptes, conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies
85. La mise en œuvre des projets du portefeuille 2 s'appuiera, entre autres, sur le système national de planification, sur le système statistique national ainsi que sur les mécanismes existants de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques publiques. Il sera fait appel également au RBA dans l'appui à conduite du processus Development Finance Assessment (DFA) et à l'opérationnalisation du Cadre National Intégré de Financement (INFF).
86. La stratégie de mise en œuvre s'appuie sur une théorie de changement explicite. L'exécution du projet fera appel à la participation de plusieurs catégories d'acteurs dont principalement :
 - La Présidence de la République – Secrétariat Général de la Présidence, l'Organisme en charge de suivre les investissements et les financements ;
 - Le Gouvernement – Primature et Ministères ;
 - Les ministères partenaires de mise en œuvre : MEF, MICC, MID, MEDD, MPEB, MINAE, MAE, MAM, METFP
 - Les institutions : EDBM, FCCIA
 - Le secteur privé : GEM, SIM, GFEM
 - La société civile
 - Les Partenaires au développement ;
 - L'appareil statistique national ;
 - Le système national de planification.

1. Tableau des partenaires par résultat attendu

Partenaires	Résultats attendus	Hypothèses
Directions de affaires juridiques des Ministères	La capacité des ministères sectorielles dans l'élaboration et l'application des textes légaux et réglementaires pour une croissance inclusive renforcées	Appropriation des textes et règlements harmonisés et améliorés qui sont, par ailleurs, disponibles et accessibles
MICC, MINAE, MPEB, MEDD, MAM, Secteur Privé, EDBM	L'entrepreneuriat des femmes et des jeunes notamment dans le secteur de l'économie verte et bleue est promu	Développement de l'environnement entrepreneurial dans les chaînes de valeurs vertes et bleues, favorable notamment aux jeunes et femmes
Ministères clés dont METFP, MAM, SIM, Groupement du secteur Privé	Professionnalisation des emplois décents, productifs, durables et résilients notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue	Appropriation de l'approche "Inclusive Market for Development" (IMD) Engagement institutions et ministères ciblés dans le développement des dispositifs de formation professionnelle existants
Institutions et ministères ciblés ; FCCIA, Groupement du Secteur Privé, EDBM, Groupement des Structures d'Accompagnement en Entrepreneuriat et Innovation	Les capacités des organisations intermédiaires (secteur privé, OSC) pour promouvoir les initiatives d'entrepreneuriat dans leurs secteurs respectifs notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue pour l'atteinte des ODD sont améliorés	Engagement des institutions et ministères ciblés dans l'appui aux organisations intermédiaires Appropriation de l'objectif de promotion de l'économie verte et bleue, l'inclusion des femmes et jeunes dans le processus de développement, et l'atteinte des ODD
Gouvernement Institutions et ministères ciblés (MICC, MPEB, MINAE, MEDD) Secteur privé (SIM, GEM, GFEM,...)	La mise à jour et l'application du document de la politique industrielle intégrant l'économie verte et l'économie bleue est appuyée	Volonté politique dans la mise à jour et l'application de la politique
Gouvernement Institutions et ministères ciblés Groupement du secteur privé Autres partenaires techniques et financiers	Des dispositifs d'atténuation de risques financiers pour renforcer l'inclusion financière et permettre aux populations exclues par le système bancaire et financier habituel, notamment les femmes et les jeunes, d'accéder au financement sont disponibles et utilisés	Adhésion du gouvernement et des ministères dans la mise en place du cadre juridique Adhésion des partenaires techniques et financiers et le secteur privé
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Consommation Institutions et ministère ciblés	Les dispositifs et les outils d'aide à la décision pour faciliter l'intégration régionale de Madagascar et promouvoir les produits fabriqués localement sont disponibles et appliqués	Adhésion des ministères concernés aux dispositifs et des outils développés
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Consommation Institutions et ministère ciblés (MPEB, Douane, etc.)	Des acteurs clés possèdent les compétences nécessaires aux techniques de négociations internationales, aux normes usuelles du marché international/régional, et aux facilitations des échanges	Engagement des institutions et ministères concernés

Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Consommation. Groupement du secteur privé (SIM, FIVMPAMA, ...) Institutions et ministère ciblés (MPEB, Douane, etc.) ONUDI	Des mécanismes de promotion, de certification et de labélisation du "Vita Malagasy" sont développés	Engagement des parties prenantes dans la promotion du label Adhésion du secteur privé
Institutions et ministère ciblés Secteur privé	Des séries de consultation nationale à tous les niveaux pour une sensibilisation des parties prenantes sur les enjeux et les opportunités de la ZLECAf sont organisées et un plan de communication et d'information est mis en œuvre pour sensibiliser les acteurs économiques sur enjeux et opportunités offertes par le ZLECAf	Adhésion des parties prenantes dans les consultations Appropriation des prises de décisions
Gouvernement central/infranational Opérateurs du secteur privé Organisations de la société civile	Processus DFA réalisé et structure de mise en œuvre de la feuille de route du DFA : mise en place de la structure de pilotage/mise en œuvre du INFF Stratégie de financement du PEM élaborée et validée Fonds d'investissement climatique créé et fonctionnel	Appropriation, adhésion et/ou engagement à piloter le processus
Primature Organisme en charge du Suivi des Investissements Publics et des financements Ministère de l'Economie et des Finances (DGEP, INSTAT)	La sélection des projets du PIP se fait sur base de critères respectant les normes internationales, avec impacts directs à la croissance économique, au développement du capital humain et à l'atteinte de l'Agenda 2030. Des rapports sur la situation des investissements publics sont sortis régulièrement et l'évaluation de leurs impacts effectuée	Appropriation des normes et standards établis Volonté politique de publier les résultats des évaluations effectuées
Ministère de l'Economie et des Finances (DGEP)	Les capacités des équipes de la DEME/DGEP en matière d'analyse macroéconomique et de techniques d'analyse quantitatives sont renforcées. Les outils d'analyse et de pilotage de la politique économique (modèle de prévision à court et moyen terme, MEGC, MACS) sont disponibles pour permettre d'établir des simulations et renforcer la cohérence du cadrage macroéconomique. Les capacités des équipes de la DCSEP/DGEP en matière d'évaluation des politiques publiques sont renforcées.	Appropriation et mise en pratique des techniques appris durant les séances de formation Appropriation et opérationnalisation effectives des modèles et outils Appropriation et mise en pratique des techniques appris durant les séances de formation Volonté politique de publier les résultats des évaluations effectuées

Ministère de l'Economie et des Finances (DGFA) Institutions et ministères sectoriels ciblés Collectivités territoriales ciblées	Articulation politique sectorielle et budgétisation dans les CDMT et les budgets annuels	Adhésion des décideurs au processus d'amélioration de la mise en œuvre du CDMT
Ministère de l'Economie et des Finances (ARMP) Secteur privé Société civile	Traitement amélioré des marchés publics et plus de transparence dans les procédures	Appropriation de la plateforme digitale
Ministère de l'Economie et des Finances -DGD - DGI -Communes ciblées	Amélioration des recettes douanières résultant du contrôle post-dédouanement Amélioration des recettes fiscales	Volonté de coopérer entre la DGI et la DGD Appropriation des nouvelles méthodes de travail et des mécanismes/outils mis en place
MEF, MEDD, MPEB, MAE, Groupement du secteur privé, OSC	L'intégration et la mise en œuvre des ODD dans les stratégies et politiques nationales/régionales et sectorielles renforcée	Engagement des institutions et ministères ciblés dans l'intégration des ODD dans leurs politiques et stratégies sectorielles Appropriation au plus haut niveau des ODD Appropriation des ODD dans les planifications nationales et locales

87. Afin d'assurer une bonne coordination de tous ces acteurs, il sera formalisé des mécanismes de coordination qui vont assurer les relations fonctionnelles entre tous ces acteurs et désigner des points focaux dans chaque Ministère ou organisme en charge de la mise en œuvre d'un ou des projets prioritaires. Des Plans de Travail Annuels, déclinés en semestres préciseront les activités à réaliser pour atteindre les objectifs du portefeuille.

3.4. Risques et hypothèses

88. La mise en œuvre du portefeuille 2 peut être affectée par l'occurrence de cinq types de risques : risques systémiques, risques institutionnels, risques opérationnels, risques politiques, et risques sanitaires. Le tableau ci-dessus donne leur niveau et les mesures de mitigations.

	Risques	Niveau	Mesures de mitigation
1.	Risques systémiques		
	<ul style="list-style-type: none"> Faibles capacités d'absorption des ressources du projet par le bénéficiaire, pour les principales raisons suivantes 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des procédures opérationnelles fast-track en cas de nécessité. Mettre en place une approche simultanée de mise en œuvre des activités
	<ul style="list-style-type: none"> Une insuffisante appropriation du projet par le bénéficiaire 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités des bénéficiaires et les sensibiliser sur le bien-fondé de leur implication et appropriation pour la durabilité du projet
	<ul style="list-style-type: none"> Un dysfonctionnement dans la coordination entre les différentes structures impliquées dans la mise en œuvre du Projet 	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un mécanisme de suivi efficace et d'alerte précoce des dysfonctionnements

	<ul style="list-style-type: none"> • Une inadéquation des capacités techniques et organisationnelles du système de suivi du SGP 	Elevé	- Mettre en place une procédure de recrutement conforme aux standards internationaux
2.	Risque institutionnel		
	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité de l'arrimage institutionnel du projet PAI suite à une migration vers d'autres institutions (Primature, Ministère) ou structures autonomes ad hoc 	Elevé	- Ancrer les activités au niveau des administrations et des directions générales des ministères, qui sont plus pérennes
	<ul style="list-style-type: none"> • Faible capacité de rétention des experts mobilisés pour le projet 	Elevé	- Fournir des salaires adéquats aux experts recrutés et leur donner un plan de carrière promoteur
3.	Risque politique		
	<ul style="list-style-type: none"> • Changement d'orientations stratégiques des institutions de tutelle/bénéficiaires des projets 	Moyen	- Ancrer les activités au niveau des administrations qui sont plus pérennes
	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance et corruption 	Moyen	- Introduire des systèmes de contrôle tels que l'évaluation externe indépendante et l'audit externe pour détecter les activités de corruption, ainsi que la rotation du personnel (le cas échéant) pour réduire la propension des individus à s'installer dans la corruption enracinée.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incohérence des politiques et manque de coordination entre les programmes/projets ciblant l'emploi des jeunes en milieu rural. 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Des bureaux autonomes de coordination de la mise en œuvre aux niveaux national et provincial offrirait un certain degré d'autonomie afin de réduire les goulets d'étranglement bureaucratiques et d'accroître l'efficacité. - Plates-formes de coordination au niveau provincial
	<ul style="list-style-type: none"> • Interférence politique et népotisme dans la gestion du programme 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi externe efficace - Listes de contrôle claires pour la sélection des centres de formation, des bénéficiaires (sexe, ethnie, religion) à distribuer avant la mise en œuvre. - Plans de suivi et d'évaluation appropriés
4.	Risque opérationnel		
	<ul style="list-style-type: none"> • Délais et lenteur dans les procédures de décaissement pour le financement des activités identifiées dans le cadre logique du Projet 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une procédure fast track. - Organiser des réunions régulières de suivi
	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles capacités au niveau provincial 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de termes de référence (TDR) définis pour les capacités nécessaires - Conseils d'experts internationaux au démarrage, si nécessaire
5	Risque sanitaire		
	<ul style="list-style-type: none"> • Résurgence de la COVID-19 	Moyen	- Respecter le code sanitaire du gouvernement ; limiter la taille des rassemblements ; utilisation d'équipements de protection par le personnel, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires ; respecter la distance sociale.

3.5. Les Groupes cibles et stratégie d'identification et d'implication

89. Les opérateurs du secteur privé formel et informel notamment les femmes et les jeunes : leur identification sera effectuée à travers d'organisations intermédiaires type groupements, associations et/ou coopératives. Ils seront consultés et impliqués lors du processus de mise en place et de développement d'outils, de mécanisme et politique pour une meilleure prise en compte de leurs préoccupations et de leurs spécificités, et dans la mise en œuvre des activités les concernant et surtout lors de l'évaluation des résultats afin d'introduire les ajustements nécessaires ;
- Les institutions et ministères : ils participent à l'identification et à la définition des domaines d'intervention du portefeuille et des activités des projets composant ce dernier. Ils seront impliqués à toutes les étapes de la vie des projets.

3.6. Coopération Sud-Sud et triangulaire (SSC/TrC)

90. Le projet encouragera la coopération Sud-Sud, à travers les échanges avec des pays considérés comme ayant mis en œuvre de bonnes pratiques en matière de gestion durable de l'environnement, de développement des filières industrielles bleues et vertes, de promotion de l'entrepreneuriat privé, et de développement des outils de planification, programmation, budgétisation et S&E du développement, ainsi que de financement du développement (comme les fonds souverains), en particulier les pays africains de l'océan indien et australe et bien d'autres en Afrique. Les voyages d'études et d'échanges d'expériences seront aussi orientés vers les pays Africains ayant de bonnes pratiques pour les thématiques spécifiques visées par le projet.

3.7. Connaissances

91. Le projet produira de nombreux produits de connaissance, notamment des bases des données (des assujettis à l'impôt, des statistiques économiques, etc.) et des études socioéconomiques, des documents de politiques sectorielles, des stratégies de financement sectoriel ou national, des rapports de progrès ODD, etc. Ces produits de connaissances seront transférés au pays, aux provinces et aux collectivités dès que disponible.

3.8. Durabilité et mise à l'échelle

92. La pérennité et la durabilité des résultats acquis du projet reposeront sur :
- L'implication des ministères, des services techniques de l'administration, des régions, des collectivités territoriales décentralisée, et des acteurs de développement de la société civile tout au long du processus, en particulier dans la mise en œuvre avec comme objectif (i) le renforcement de leurs capacités opérationnelles (ii) la connaissance suffisante des activités initiées par le Programme pour leur permettre d'être capables de prendre la relève au retrait du Programme ;
 - L'appropriation des résultats du Programme par les services techniques, les acteurs provinciaux et les communautés (le programme y veillera tout au long de l'exécution) ;
 - La prise en compte permanente de l'aspect participatif : de la conception à l'évaluation des résultats en passant par l'exécution.

IV. GESTION DE PORTEFEUILLE

4.1 . Coût, efficacité et productivité

93. Les ressources humaines seront mises en place au début du cycle sur la base de l'analyse des besoins et les existants avec les projets qui sont en cours de mise en œuvre sur terrain. Les processus de recrutement et d'achats et de recrutements suivront le manuel de procédure du PNUD dont la soumission à la concurrence et guidés par le principe d'un meilleur rapport qualité/prix pour les propositions. Le programme établira des partenariats dans le sens des coûts partagés des actions avec d'autres intervenants dans les domaines pour une gestion et une répartition rationnelle des coûts des interventions. Les ressources existantes en matériels avec les projets en cours du PNUD au niveau des régions d'interventions devront être prises en compte pour une meilleure efficacité et efficacité du programme.

Les partenaires de mise en œuvre des projets dans le cadre du programme seront choisis sur la base des propositions techniques et financières.

94. Le portefeuille sera géré selon un dispositif sous le leadership d'une équipe basée au niveau central qui en assurera la mise en œuvre, conformément aux modalités de gestion et mécanismes de coordination retenus. Le portefeuille sera mis en œuvre principalement par le PNUD en collaboration avec les ministères, les institutions, le Secteur Privé et la Société Civile principalement concernés par le programme.

4.2 . Arrangements de Pilotage et de Gestion

95. Le Portefeuille 2 se traduit opérationnellement en projet national et interagisse de manière transversale à des projets régionaux en lien avec le portefeuille 3 et des projets dans le portefeuille 1, dont les régions Atsimo Andrefana, Androy, Anosy et Analamanga.
96. Trois mécanismes de coordination seront mis en place afin de garantir la mise en œuvre du programme.
- 1) Un Comité de pilotage unique pour le Portefeuille 2 qui assurera la supervision du SG MEF en coprésidence avec le DRR du PNUD. Les membres sont composés de hauts responsables (DG + Directeurs) des Ministères/Entités appuyés, sous la supervision technique de l'Unité Stratégique et Politique du PNUD et les Coordonnateurs des 2 projets structurants. La composition, la mission et le mode de fonctionnement du comité de pilotage seront définis par le partenaire d'exécution du portefeuille d'un commun accord avec le PNUD.
 - 2) Des Comités techniques de suivi par Projet composés par les experts des ministères/entités appuyés, les points focaux et équipes des projets du PNUD seront mis en place. Les rôles du Comité technique seront d'une part de préparer et d'assurer la participation desdits projets au Comité de pilotage du Programme, et d'autre part d'assurer la mise en œuvre des directives et orientations du Comité de Pilotage.
 - 3) Des Unités de mise en œuvre par projet structurant composés par les Coordonnateurs, les experts ministères/entités appuyés et les points focaux.
97. Au niveau interne, un Team leader appuyé par de chargés de programmes assurera la mise en œuvre quotidienne de l'ensemble des activités de supervision, d'assurance qualité et d'appui technique selon les normes de qualité requises et en respectant les valeurs des Nations Unies. Le team leader sera responsable de l'organisation de moments réguliers de réflexion (learning loops) en concertation avec les représentants du gouvernement.
98. Les résultats des projets dans le portefeuille tels que décrits dans son cadre de résultats seront suivis et communiqués de manière régulière pendant la mise en œuvre du projet pour garantir que le projet atteigne effectivement ses résultats.
- Le suivi et l'évaluation du portefeuille seront entrepris conformément aux exigences des Politiques et Procédures relatives aux Programmes et aux Opérations (UNDP POPP) et la Politique d'évaluation du PNUD. Le Comité de Pilotage du Portefeuille 2 assumera la responsabilité du respect des exigences de S&E du projet.

En plus de ces exigences de S&E obligatoires du PNUD, d'autres activités S&E estimées nécessaires pour soutenir la gestion adaptative du portefeuille pourraient être envisagées, surtout en vue d'alimenter les moments réguliers de réflexion. Cela inclura le rôle exact des bénéficiaires du projet et des autres acteurs du Système Statistique National et du Système National de S&E du pays.

99. Le portefeuille fera l'objet d'un Rapport Annuel élaboré suivant le format de bilan « Exécution nationale ». Le PNUD et les partenaires nationaux de mise en œuvre approuveront chaque année les rapports d'activités annuelles et financières et valideront le plan de travail annuel et le budget du Portefeuille. Ces rapports devront inclure notamment les éléments suivants : une analyse des performances de la période couverte par le rapport, comprenant les résultats de mise en œuvre des activités, des informations sur l'état des produits et services délivrés, les contraintes rencontrées et leurs causes, le PTA, et autres rapports financiers, les leçons tirées des expériences et des recommandations claires pour la prise en charge des problèmes/difficultés.
100. Le Portefeuille fera l'objet d'une évaluation à la fin de sa mise en œuvre. Cette évaluation se concentrera sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience tout en soulignant les questions méritant une décision et des actions. Elle s'intéressera aussi à la durabilité des résultats et des effets comprenant les capacités de développement et les acquis au profit de l'environnement global.
- Un audit financier annuel du portefeuille sera commandité par le PNUD. Un plan d'action issu du rapport d'audit servira de référence pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations.
101. Les deux Projets du portefeuille seront gérés par deux équipes de projet distinctes mais dont la coordination stratégique sera assurée par le Comité de pilotage co-présidé par le SG du Ministère de l'Economie et des Finances et le DRR du PNUD. La localisation des projets sera déterminée à partir de la composition des activités en se référant aux attributions des institutions/ministères touchés par les appuis apportés. De ce fait,
- Le projet 1 sera hébergé au sein du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Consommation (MICC) ;
 - Le projet 2 sera hébergé au sein du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

102. L'ancrage institutionnel du 3^{ème} Projet directement exécuté par le PNUD sera le Secrétariat Général de la Présidence de la République au sein duquel sera mis en place un Comité de Pilotage présidé par le Secrétariat Général de la Présidence. Dans une perspective de diligenter la bonne exécution du projet, les fonctions de pilotage y afférentes seront assurées par le PNUD et le Secrétariat Général de la Présidence, bénéficiaire du projet. Au niveau du Secrétariat Général de la Présidence, un Chargé de Mission sera désigné à cet effet. Il agira en qualité de point focal vis-à-vis du PNUD dans le cadre de l'exécution du projet. Il veillera à la cohérence des plans de travail avec les composantes du projet. Les termes de référence du Comité de Pilotage seront proposés et validés lors de la première réunion du Comité de Pilotage.

Sur la base des rapports d'activités semestrielles et annuelles du projet, le PNUD et le SGP apprécieront les progrès et les obstacles dans l'exécution technique et financière du Projet et ajusteront, au besoin les orientations et les plans de travail du projet.

103. Une attention particulière sera portée aussi sur la complémentarité avec d'autres projets spécifiques contribuant aux résultats du portefeuille 2 tels le projet d'Appui Institutionnel au Secrétariat Général de la Présidence de la République et le projet "Relèvement et Résilience du Secteur Informel grâce au Développement des Chaînes de Valeur Vertes et Bleue" mises en œuvre directe par le PNUD avec l'appui institutionnel du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Consommation, le projet BIOFIN et le projet RIO avec l'appui institutionnelle du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable.

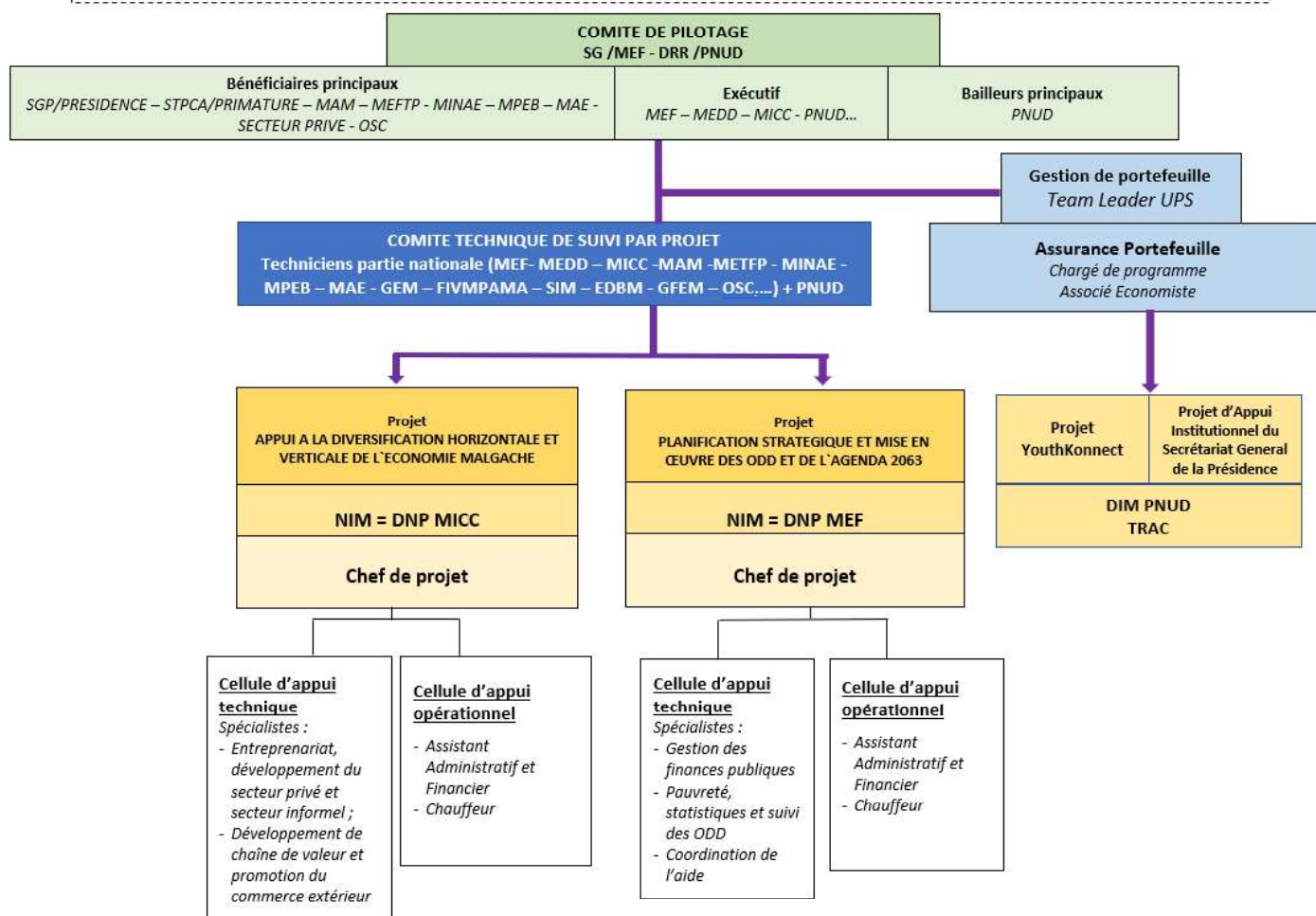
4.3 Mise en œuvre sur la base des Pratiques de Gestion Adaptative

104. La gestion adaptative (GA) est un système et une pratique cherchant à atteindre les résultats et l'impact souhaités grâce à l'utilisation systématique, itérative et planifiée des connaissances émergentes issues des boucles d'apprentissage (« learning loops ») tout au long du cycle de vie d'un programme. Fondamentalement, la gestion adaptative vise à améliorer l'impact des interventions du programme en introduisant des pratiques de gestion de programme plus flexibles, tout en renforçant la redevabilité par rapport aux résultats attendus. L'approche reconnaît que la mise en œuvre de programmes dans des contextes complexes ne peuvent pas reposer sur une stratégie de programme ou de projet statique, qui reste inchangée pendant le cycle du programme.

105. Le cadre du programme et la structure de gouvernance de ce portefeuille ont été conçus pour être agiles, permettant l'utilisation de pratiques de gestion adaptatives. La mise en œuvre du portfolio sera structurée en une série de cycles d'apprentissage qui consistent en une phase de mise en œuvre (expérimentation), suivie de moments stratégiques de réflexion (apprentissage) et d'adaptation des activités pour améliorer continuellement l'atteinte des résultats au regard de la théorie du changement du portefeuille de programmes.

106. Ces moments de réflexion, également appelés boucles d'apprentissage, rassembleront les responsables du portefeuille et des représentants des partenaires d'exécution, des homologues gouvernementaux, des bailleurs et des bénéficiaires. Informés par une capacité dédiée d'analyse de la situation et de suivi des progrès, les partenaires du projet tireront régulièrement des enseignements et conviendront d'un calibrage ou d'ajustements des activités. Les changements peuvent être effectués rapidement dans le cadre du programme existant, sans qu'il soit nécessaire de réviser les documents de projet, les contrats ou les accords de contribution.

107. Une procédure opérationnelle standard (POS) pour la conduite des moments stratégiques de réflexion sera élaborée parallèlement à la revue et au renforcement de la capacité d'analyse de la situation et de suivi de progrès.

PORTFOLIO DOCUMENT**Structure organisationnelle Portefeuille 2**

V. MULTI-PROJECT PORTFOLIO RESULTS

National Priority: Madagascar Emergence Plan								
UNSDCF OUTCOME (3.3) involving UNDP N° 2. L'accès des jeunes aux emplois décents, productifs, durables et résilients est favorisé à travers le développement de l'entrepreneuriat et la mise en œuvre des mesures d'accélération de la transition de l'économie informelle à la formelle.								
Outcome indicators as stated in the UNSDCF/Country program, including baseline and targets:								
Indicateur 2.1. Pourcentage d'entrepreneurs dans le domaine de l'économie verte et bleue (ventilé par sexe et par âge)								
Économie verte								
Niveau de référence (2021) : à déterminer								
Femmes (xx %) ; Hommes (xx %) ; Jeunes de 15 à 34 ans (xx %)								
Niveau cible (2023) :								
Femmes (R + 5 %) ; Hommes (R + 10 %) ; Jeunes de 15 à 34 ans (R + 7 %)								
Économie bleue								
Niveau de référence (2021) : à déterminer								
Femmes (xx %) ; Hommes (xx %) ; Jeunes de 15 à 34 ans (xx %)								
Niveau cible (2023) :								
Femmes (R + 2 %) ; Hommes (R + 5 %) ; Jeunes de 15 à 34 ans (R + 3 %)								
Indicateur 2.2. Taux de chômage des jeunes								
Niveau de référence (2015) : 3,4 %								
Niveau cible (2023) : 3 %								
Indicateur 3.1. Taille des zones protégées abritant des sites importants pour la conservation de la biodiversité terrestre (réserve naturelle intégrale, parc naturel, réserve spéciale, paysage harmonieux protégé, sites du patrimoine mondial)								
Niveau de référence (2018) : 6 092 221 ha								
Niveau cible (2023) : 8 000 000 ha								
Applicable Output(s) from the UNDP Strategic Plan:								
Outcome 1: Structural transformation accelerated, particularly green, inclusive, and digital transitions								
Portfolio Title and Atlas Portfolio Number: CROISSANCE INCLUSIVE ET DEVELOPPEMENT DURABLE								
Project Titles and Atlas Project Numbers of Constituent Project: APPUI A LA DIVERSIFICATION HORIZONTALE ET VERTICALE DE L'ECONOMIE MALGACHE								
EXPECTED OUTPUTS	OUTPUT INDICATORS	DATA SOURCE	BASELINE		TARGETS (by frequency of data collection)		DATA COLLECTION METHODS & RISKS	
			Value	Year	Year 1	Year 2		FINAL
Output 1 : L'environnement pour la promotion de l'entrepreneuriat,	1.1. Nombre de textes légaux et réglementaires liés à la croissance inclusive et au développement durable publié et appliqué. Référence (2021) : 0 Cible (2023) : 2	Rapport des ministères sectoriels. Fréquence : Annuelle	0	2021	1	1	2	Exploitation des rapport annuels des ministères sectoriels

des MPME/MPMI et du Derisking financier, amélioré.	1.2. Nombre d'instruments de réduction des risques financiers mis en place au profit des femmes et des jeunes entrepreneurs. Référence (2021) : 0 Cible (2023) : 1	Rapport MICC, INFF, IMF. Fréquence : Annuelle	0	2021	0	1	1	Exploitation des rapport annuels
	1.3. Nombre d'initiatives/incubateurs innovants dirigés par des femmes et des jeunes dans le secteur de l'économie verte et bleue soutenus. Référence (2020) : 30 Cible (2023) : 80	Rapport des ministères sectoriels. Fréquence : Annuelle	30	2020	20	30	50	Exploitation des rapport annuels
	2.1. Stratégie de soutien au commerce extérieur disponible	Rapport MICC. Fréquence : Annuelle	0	2021	0	1	1	Exploitation des rapport annuels
Output 2 : Des actions d'accompagnement des acteurs économiques dans l'exportation, notamment dans le ZLECAF, sont mises en œuvre	2.2. Certification et labélisation du Vita Malagasy mise en place	Rapport MICC/SIM. Fréquence : Annuelle	0	2021	0	1	1	Exploitation des rapport annuels
	2.3. Nombre d'entreprises individuelles et de MPME ciblant les femmes et les jeunes développées dans les chaînes de valeur stratégiques. Référence (2021) : 0 Cible (2023) : 100	Rapport MICC, Groupement intermédiaire Fréquence : Annuelle	0	2021	20	30	50	Exploitation des rapports annuels
	3.1. Nombre d'outils/stratégies intégrant la cohérence intersectorielle en matière de gestion de l'environnement, du climat et des catastrophes développés/mises à jour disponibles Référence (2020) : 4 (CDN, PNGRC, SNGRC, 04 régions de vulnérabilité sectorielle) Cible (2023) : 9 (Ligne de base + CDN actualisé ; PNGRC actualisé ; politique météorologique nationale intégrant le changement climatique ; outils d'intégration des conventions de Rio et du développement durable ; plan de financement de la biodiversité.	Rapports MEDD, BNGRC	0	2021	2	3	5	Exploitation des rapport annuels
Output 3 : Cadre de gestion durable de l'environnement favorable à la promotion de l'économie verte et l'économie bleue								

	3.2. Stratégie nationale de reboisement et de gestion des feux de forêt développée Référence (2021) : Non Cible (2023) : Oui	Rapports du MEDD & Rapports de projet ; Fréquence : Annuelle	0	2021	Non	Oui	Oui	Exploitation des rapport annuels
--	--	---	---	------	-----	-----	-----	----------------------------------

National priority: Madagascar Emergence Plan								
UNSDCF OUTCOME (1.3) involving UNDP N° 1. D'ici 2030, les institutions nationales sont efficaces, responsables, transparentes et agissent dans un cadre constitutionnel et légal, dans l'observation de l'état de droit et le respect des droits l'homme, l'égalité de genre, la durabilité environnementale afin d'assurer une assise de légitimité politique.								
Outcome indicators as stated in the UNDAF/country programmes, including baseline and targets:								
Indicateur 2.3. Taux de pauvreté multidimensionnelle								
Niveau de référence (2018) : 70,3 %								
Niveau cible (2023) : 69 %								
Indicateur 1.3.4. Nombre de nouveaux rapports mesurant la responsabilité nationale en matière de progrès socioéconomique disponibles.								
Niveau de référence (2021) : 0								
Niveau cible (2023) : 5 (Rapport national sur le développement humain ; Objectifs de développement durable ; Objectifs de développement durable ; Coopération Sud-Sud ; étude d'impact socioéconomique ; évaluation financière du développement)								
Applicable Output(s) from the UNDP Strategic Plan:								
Outcome 2: No one left behind centering on equitable access to opportunities and a rights-based approach to human agency and human development.								
Portfolio Title and Atlas Portfolio Number: CROISSANCE INCLUSIVE ET DEVELOPEMENT DURABLE								
Project Titles and Atlas Project Numbers of Constituent Project : PLANIFICATION STRATEGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DES ODD ET DE L'AGENDA 2063								
EXPECTED OUTPUTS	OUTPUT INDICATORS ⁴	DATA SOURCE	BASELINE		TARGETS (by frequency of data collection)			DATA COLLECTION METHODS & RISKS
			Value	Year	Year 1	Year 2	FINAL	
Output 4 Capacités des institutions nationales renforcées en planification stratégique ; de gestion budgétaire, de suivi des projets d'investissements publics et de l'audit.	1.1. Proportion d'acteurs aux niveaux national et décentralisé disposant d'outils innovants (y compris numériques) et de compétences améliorées en planification ; en gestion budgétaire, en suivi des projets d'investissements publics et en audit.	MEF/SGP/O SCIF	0	2021	40%	70%	70%	Rapport MEF/MEDD
	1.2. Taux d'exécution des projets d'investissement public (interne et externe)	MEF/SGP/O SCIF	45,83%	2017	50%	55%	55%	Rapport cours des comptes
	Output 5 Les capacités de suivi des progrès dans la mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ainsi que de mobilisation des ressources sont renforcées.	2.1. Cadre National Intégré de Financement du Développement mis en place et opérationnel	MEF/PRESI DENCE	0	2021	0	01	01
2.2. Fonds souverains mis en place et opérationnel		MEF/PRESI DENCE	0	2021	0	01	01	Inclus dans le projet d'appui institutionnel à la Présidence
2.3. Fonds d'investissement climatique mis en place et opérationnel		MEF/MEDD	0	2021	0	01	01	Rapport MEDD

	2.4. Pourcentage des ressources mobilisées interne et externe pour le financement des ODD par rapport aux objectifs des entités/institutions appuyées par le PNUD	Primature	0%	2021	20%	40%	40%	Rapport DGI/DGD/MEF Rapport OSCIF
Output 6 L'alignement des stratégies et politiques nationales et sectorielles sur les ODD est renforcées	3.1 Nombre d'institutions ayant intégré les ODD dans leur stratégie sectorielle et budgétaire	MEF	0	2021	5	5	10	Consultation des LFI 2022 et 2023
	3.2 Nombre de nouveaux rapports disponibles pour mesurer la redevabilité nationale en matière de progrès socio-économique en vue de la réalisation des ODD. Référence (2021) : 0 Cible (2023) : 5	MEF/MEDD	0	2021	0	5	5 ^{rapports} (RNDH : ODD ; CSS ; EISE ; rapport DFA)	Rapport MEF/MEDD

⁴ It is recommended that projects use output indicators from the Strategic Plan IRRF, as relevant, in addition to project-specific results indicators. Indicators should be disaggregated by sex or for other targeted groups where relevant.

National priority: Madagascar Emergence Plan							
UNSDCF OUTCOME (1.3) involving UNDP N° 1. D'ici 2030, les institutions nationales sont efficaces, responsables, transparentes et agissent dans un cadre constitutionnel et légal, dans l'observation de l'état de droit et le respect des droits l'homme, l'égalité de genre, la durabilité environnementale afin d'assurer une assise de légitimité politique.							
Outcome indicators as stated in the UNDAF/country programmes, including baseline and targets:							
Indicateur 2.3. Taux de pauvreté multidimensionnelle							
Niveau de référence (2018) : 70,3 %							
Niveau cible (2023) : 69 %							
Indicateur 1.3.4. Nombre de nouveaux rapports mesurant la responsabilité nationale en matière de progrès socioéconomique disponibles.							
Niveau de référence (2021) : 0							
Niveau cible (2023) : 5 (Rapport national sur le développement humain ; Objectifs de développement durable ; Coopération Sud-Sud ; étude d'impact socioéconomique ; évaluation financière du développement)							
Applicable Output(s) from the UNDP Strategic Plan:							
Outcome 2: No one left behind, centering on equitable access to opportunities and a rights-based approach to human agency and human development.							
Portfolio Title and Atlas Portfolio Number: CROISSANCE INCLUSIVE ET DEVELOPPEMENT DURABLE							
Project Titles and Atlas Project Numbers of Constituent Project: PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU SECRETARIAT GENERAL DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE							
EXPECTED OUTPUTS	OUTPUT INDICATORS ⁵	DATA SOURCE	BASELINE		TARGETS (by frequency of data collection)		DATA COLLECTION METHODS & RISKS
			Value	Year	Year 1	Year 2	FINAL
							(Voir dans le Document de Projet)

⁵ It is recommended that projects use output indicators from the Strategic Plan IRRF, as relevant, in addition to project-specific results indicators. Indicators should be disaggregated by sex or for other targeted groups where relevant.

VI. MONITORING AND EVALUATION

In accordance with UNDP's programming policies and procedures, the project will be monitored through the following monitoring and evaluation plans: [Note: monitoring and evaluation plans should be adapted to project context, as needed]

Monitoring Plan

Monitoring Activity	Purpose	Frequency	Expected Action	Partners (if joint)	Cost (if any)
Track results progress	Progress data against the results indicators in the RRF will be collected and analysed to assess the progress of the portfolio in achieving the agreed outputs.	Semestriel (indicateurs d'outputs) et annuels (indicateurs d'outcomes)	Slower than expected progress will be addressed by portfolio management.		
Monitor and Manage Risk	Identify specific risks that may threaten achievement of intended results. Identify and monitor risk management actions using a risk register. This includes monitoring measures and plans that may have been required as per UNDP's Social and Environmental Standards. Audits will be conducted in accordance with UNDP's audit policy to manage financial risk.	Trimestriel	Risks are identified by portfolio management and actions are taken to manage risk. The risk log is actively maintained to keep track of identified risks and actions taken.		
Learn (learning loops) / Course Corrections (Adaptations)	Une série de cycles d'apprentissage sera organisé qui consistent en une phase de mise en œuvre (expérimentation), suivie de moments stratégiques de réflexion (apprentissage) et d'adaptation des activités pour améliorer continuellement l'atteinte des résultats au regard de la théorie du changement du portefeuille de programmes.	Learning loops: quarterly Lessons Learned Summary Report: Annually	Performance data, risks, lessons and quality will be discussed during learning loops and used to adapt programme and project activities.		
Annual Portfolio/Project Quality Assurance	The quality of the portfolio will be assessed against UNDP's quality standards to identify project strengths and weaknesses and to inform management decision making to improve the portfolio.	Annually	Areas of strength and weakness will be reviewed by portfolio management and used to inform decisions to improve portfolio performance.		
Review and Make Course Corrections	Internal review of data and evidence from all monitoring actions to inform decision making.	At least annually	Performance data, risks, lessons and quality will be discussed by the portfolio board and used to make course corrections.		
Portfolio Report	A progress report will be presented to the Portfolio Project Board and key stakeholders, consisting of progress data showing the results achieved against pre-defined annual targets at the output level, the annual project quality rating summary, an updated risk register with mitigation	Annually , and at the end of the project (final report)			

	measures, and any evaluation or review reports prepared over the period.					
Portfolio Review (Project Board)	The portfolio's governance mechanism (i.e., project board) will hold regular portfolio reviews to assess the performance of the portfolio and review the Multi-Year Work Plan to ensure realistic budgeting over the life of the portfolio and its constituent projects. In the portfolio's final year, the Project Board shall hold an end-of portfolio review to capture lessons learned and discuss opportunities for scaling up and to socialize portfolio results and lessons learned with relevant audiences.	Annually	Any quality concerns or slower than expected progress should be discussed by the project board and management actions agreed to address the issues identified.			

Evaluation Plan⁶

Evaluation Title	Partners (if joint)	Related Strategic Plan Output	UNSDCF/CPD Outcome	Planned Completion Date	Key Evaluation Stakeholders	Cost and Source of Funding
Evaluation finale du portefeuille			Outcome 1; Outcome 2	2023	MICC; MEF; MEDD	

⁶ Optional, if needed

VII. MULTI-YEAR WORK PLAN BY PROJECT⁷,

Conformément aux pratiques de gestion adaptative, les activités proposées dans le plan de travail pluriannuel n'ont qu'un caractère indicatif. Ils seront régulièrement revus lors de moments stratégiques de réflexion (boucles d'apprentissage) et calibrés/adaptés en vue d'améliorer l'atteinte des résultats et le ciblage. Les effets et les outputs, cependant, ne seront modifiés que sur la base d'une décision du comité de pilotage du portefeuille.

Filtre de priorisation des activités (code couleur) :

<u>Priorités</u>		<u>Code couleur</u>
Priorité n°1 : à réaliser en priorité dès la 1ère année de mise en œuvre		Verte
Priorité n°2 : à réaliser en 2ème priorité		Orange
Autres priorités : suivant disponibilité budgétaire et possibilité de réalisation		Gris

PROJET 1 : APPUI A LA DIVERSIFICATION HORIZONTALE ET VERTICALE DE L'ECONOMIE MALGACHE								
EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Planned Budget by Year				RESPONSIBLE PARTY	PLANNED BUDGET	
		Y1	Y2	Y3	Y4		Funding Source	Amount
Output 1 : L'environnement pour la promotion de l'entrepreneuriat, des MPME/MPMI et du Derisking financier, amélioré dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue Gender marker : 1	1.1. Renforcer la capacité des ministères sectorielles dans l'élaboration et l'application des textes légaux et réglementaires favorable à la création d'entreprise (y compris la mise à jour et l'application du document de la politique industrielle)	34.500	34.500			Directions de affaires juridiques des Ministères	TRAC	69.000
	1.2. Faciliter l'entreprenariat des femmes et des jeunes notamment dans le secteur de l'économie verte et l'économie bleue	226.000	150.000			MICC, MINAE, MPEB, MEDD, MAM, Secteur Privé, EDBM	TRAC	376.000

⁷ Cost definitions and classifications for programme and development effectiveness costs to be charged to the projects are defined in the Executive Board decision DP/2010/32

	1.3. Renforcer les capacités des organisations intermédiaires (secteur privé, OSC) pour promouvoir les initiatives d'entrepreneuriat dans leurs secteurs respectifs notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue pour l'atteinte des ODD	106.500	75.000				FCCIA, Groupement du Secteur Privé, EDBM, Groupement des Structures d'Accompagnement en Entrepreneuriat et Innovation	TRAC	181.500
	1.4. Professionnalisation des emplois décents, productifs, durables et résilients notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue	119.500	75.000				METFP, MAM, SIM, Groupement du secteur Privé	TRAC	194.000
	1.5. Appuyer le développement de dispositifs d'atténuation de risques financiers pour renforcer l'inclusion financière et permettre aux populations exclues par le système bancaire et financier habituel, notamment les femmes et les jeunes, d'accéder aux financements.	150.000	150.000				CNFI ; CSBF, MICC, Groupement du secteur Privé	TRAC	300.000
	MONITORING								
Sub-Total for Output 1									
1.120.500									
Output 2 : Des actions d'accompagnement des acteurs économiques dans l'exportation, notamment dans le ZLECAF, sont mises en œuvre	2.1. Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre ciblée d'une stratégie de soutien au commerce extérieur notamment dans le domaine de l'économie verte et l'économie bleue	55.000	55.000				MICC, Groupement du secteur Privé, MPEB, Douane	TRAC	110.000

Gender marker : 2	2.2. Recyclages et mise à jour aux techniques de négociations internationales, aux normes usuelles du marché international/régional, et aux facilitations des échanges (y.c la mise en place de pool de spécialistes nationales (secteur public, secteur privé, OSC) sur le ZLECAf	20.000	20.000				MICC, Groupement du secteur Privé, MPEB, Douane	TRAC		40.000
	2.3. Appuyer le processus de mise en place de mécanisme de labellisation et de certification des produits du terroir y compris le label vert et la certification bio durable.	120.000	80.000				MICC, Groupement du secteur Privé, MPEB, Douane	TRAC		200.000
	2.4. Accompagner l'organisation de séries de consultation nationale à tous les niveaux pour une sensibilisation des parties prenantes sur les enjeux et les opportunités de la ZLECAf, et mise en œuvre d'un plan de communication et d'information	50.000	35.000				MICC, Groupement du secteur privé, OSC	TRAC		85.000
	MONITORING									
	Sub-Total for Output 2									435.000
Output 3 : Cadre de gestion durable de l'environnement favorable à la promotion de l'économie verte Gender marker : 2	3.1 Réaliser des études sur les possibilités d'utilisation des ressources financières potentielles générées par la biodiversité en faveur de l'environnement	10.000	15.000				MEDD, MEF	TRAC		25.000
	3.2 Accompagner les réflexions pour la mise en place de mécanisme d'écofiscalité, d'implication du secteur privé (RSE), de Paiements pour les Services Environnementaux (PSE) et de promotion de l'économie verte et bleue	65.000	70.000				MEDD, MEF, MICC, Mines	TRAC		135.000

	3.3. Développer le cadre de stratégie éco-régionale de gestion de feu et le plan quinquennal de reboisement	50.000	75.000				MEDD, Association des exploitants forestiers, OSC	TRAC		125.000
	3.4 Renforcer les capacités et les mécanismes de coordination et d'encadrement-animation des acteurs sur la démarche et respect des principes de développement durable	55.000	100.000				MEDD, Ministères sectoriels, MEF, OSC, Secteur privé	TRAC		155.000
	MONITORING									
	Sub-Total for Output 3									440.000
Evaluation (as relevant)										
General Management Support (non compris HACT et DPC)										324.000
TOTAL										2.319.500

PROJET 2 : PLANIFICATION STRATEGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DES ODD ET DE L'AGENDA 2063								
EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Planned Budget by Year				RESPON SIBLE PARTY	PLANNED BUDGET	
		Y1	Y2	Y3	Y4		Funding Source	Amount
Output 1 : Capacités des institutions nationales renforcées en planification stratégique, de gestion budgétaire, en suivi des projets d'investissement public et de l'audit Gender marker: 2	1.1. Renforcement de capacités des agents de la DB, d'entités ciblées et de CTD ciblées sur le budget programme/nouvelles règles de gestion des finances publiques locales	30.000	20.000			DGFAG	TRAC	50.000
	1.2 Renforcement des capacités techniques en Economie publique et Macroéconomie, en Gestion des investissements publics, et en mécanisme de financement durable	100.000	27.000				TRAC	107.000 20.000
	1.3. Améliorer les mécanismes/outils existants de pilotage, suivi et évaluation des politiques/investissements publics	10.000	10.000			DCSR/ME F	TRAC	20.000
	1.4. Appui à la redynamisation et restructuration de l'OIMP et au suivi de marchés publics d'entités ciblées	30.000	20.000			OIMP	TRAC	50.000
	1.5. Appui à l'opérationnalisation de la plateforme e-GP	200.000	200.000			ARMP	TRAC	400.000
	MONITORING							
Sub-Total for Output 1								627.000

Output 2: Les capacités de suivi des progrès dans la mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ainsi que de mobilisation des ressources sont renforcées Gender marker: 2	2.1. Appuyer le processus d'élaboration de stratégie de financement du PEM et des ODD (au niveau national)	15.000	10.000				MEDD	TRAC	Frais de consultants	25.000
	2.2. Renforcer les capacités de la douane pour améliorer le recouvrement des recettes de post-dédouanement	200.000	150.000				Douane /SLF	TRAC	1-renforcement des capacités des techniciens, base de données 2-acquisition de matériels et équipements	310.000 40.000
	2.3. Appuyer la DGI dans la mise en place d'un call center et d'un centre fiscal virtuel	200.000					DGI	TRAC	Matériels informatiques, techniques Formation Réhabilitation du bâtiment	100.000 50.000 50.000
	2.4 Renforcer les capacités des entités en charge de la promotion de la coopération internationale en faveur de la réalisation des ODD y compris Coopération Sud Sud et Triangulaire et les mécanismes/outils de coordination de l'aide et leur vulgarisation aux niveaux national, régionaux (ateliers, publication...)	30.000	30.000				MEF /MAE		Formation/atelier/ publication	60.000
	2.5 Mettre à l'échelle les opérations d'adressage et de recensement fiscal au niveau de la commune urbaine de Tamatave et d'une autre commune ciblée	60.000	60.000				DGI		Formation/atelier	120.000
	MONITORING									

Output 3: L'alignement des stratégies et politiques nationales et sectorielles sur les ODD est renforcé Gender marker: 2	Sub-Total for Output 2								755.000
	3.1 Renforcer les mécanismes de coordination intersectorielle de l'opérationnalisation des ODD (y.c mise en place plateforme intégrée du secteur privé sur les ODD)	50.000	100.000				MEF, MEDD, Secteur Privé, OSC	TRAC	150.000
	3.2 Appuyer l'élaboration de stratégie sectorielle intégrant les ODD pour leur prise en compte dans les processus de budgétisation	20.000	20.000				MEF, MEDD	TRAC	40.000
	3.3. Renforcer les mécanismes national et régional de suivi et évaluation des politiques publiques et des cadres de planification du développement pour l'atteinte des ODD	45.000	30.000				MEF, MEDD	TRAC	75.000
	3.4. Appuyer le développement d'outils et de modèles de planification économique et environnementale pour un suivi efficace et efficient de la mise en œuvre des ODD	80.000	100.000				MEF, MEDD	TRAC	200.000
	3.5. Renforcer les capacités statistiques nationales et appuyer la mise à disposition d'un écosystème des données adapté pour le suivi des cibles priorités des ODD	75.000	75.000				INSTAT, MEF	TRAC	150.000

	3.6. Renforcer les capacités des entités ciblées (ministères/institutions, secteur privé, OSC) sur la promotion du développement durable et l'atteinte des ODD, et publier et diffuser au public les rapports relatifs à la coopération internationale et les produits de connaissance d'appui aux politiques publiques et d'orientation programmatique	70.000	80.000					PNUD, MEF, MED D	TRAC	150.000
	MONITORING									
	Sub-Total for Output 3									
	Evaluation (as relevant)									765.000
	General Management Support (non compris HACT et DPC)									204.000
TOTAL										2.351.000

PROJET 3 : PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU SECRETARIAT GENERAL DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE (Voir détails dans le Document de Projet)									
EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Planned Budget by Year				RESPONSIBLE PARTY	PLANNED BUDGET		
		Y1	Y2	Y3	Y4		Funding Source	Budget Description	Amount
Evaluation (as relevant)									
General Management Support									
TOTAL									1.062.000

– LEGAL CONTEXT

Option a. Where the country has signed the [Standard Basic Assistance Agreement \(SBAA\)](#)

This project document shall be the instrument referred to as such in Article 1 of the Standard Basic Assistance Agreement between the Government of (country) and UNDP, signed on (date). All references in the SBAA to “Executing Agency” shall be deemed to refer to “Implementing Partner.”

This project will be implemented by [name of entity] (“Implementing Partner”) in accordance with its financial regulations, rules, practices and procedures only to the extent that they do not contravene the principles of the Financial Regulations and Rules of UNDP. Where the financial governance of an Implementing Partner does not provide the required guidance to ensure best value for money, fairness, integrity, transparency, and effective international competition, the financial governance of UNDP shall apply.

Le présent document de projet constitue l'instrument visé à l'article 1er de l'Accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement de Madagascar et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé par les parties intéressées le 19 mars 1991 et ratifié en 1992 (disponible pour consultation). Toutes les références dans l'ASBS à « l'Agence d'Exécution » seront interprétées comme faisant référence au « Partenaire de Mise en Œuvre ».

– RISK MANAGEMENT

Option a. Government Entity (NIM)

1. Consistent with the Article III of the SBAA *[for the Supplemental Provisions to the Project Document]*, the responsibility for the safety and security of the Implementing Partner and its personnel and property, and of UNDP's property in the Implementing Partner's custody, rests with the Implementing Partner. To this end, the Implementing Partner shall:
 - a) put in place an appropriate security plan and maintain the security plan, taking into account the security situation in the country where the project is being carried;
 - b) assume all risks and liabilities related to the Implementing Partner's security, and the full implementation of the security plan.
2. UNDP reserves the right to verify whether such a plan is in place, and to suggest modifications to the plan when necessary. Failure to maintain and implement an appropriate security plan as required hereunder shall be deemed a breach of the Implementing Partner's obligations under this Project Document.
3. The Implementing Partner agrees to undertake all reasonable efforts to ensure that no UNDP funds received pursuant to the Project Document are used to provide support to individuals or entities associated with terrorism and that the recipients of any amounts provided by UNDP hereunder do not appear on the list maintained by the Security Council Committee established pursuant to resolution 1267 (1999). The list can be accessed via http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml.
4. Social and environmental sustainability will be enhanced through application of the UNDP Social and Environmental Standards (<http://www.undp.org/ses>) and related Accountability Mechanism (<http://www.undp.org/secu-srm>).
5. The Implementing Partner shall: (a) conduct project and programme-related activities in a manner consistent with the UNDP Social and Environmental Standards, (b) implement any management or mitigation plan prepared for the project or programme to comply with such standards, and (c) engage in a constructive and timely manner to address any concerns and complaints raised through the Accountability Mechanism. UNDP will seek to ensure that communities and other project stakeholders are informed of and have access to the Accountability Mechanism.
6. All signatories to the Project Document shall cooperate in good faith with any exercise to evaluate any programme or project-related commitments or compliance with the UNDP Social and Environmental Standards. This includes providing access to project sites, relevant personnel, information, and documentation.
7. The Implementing Partner will take appropriate steps to prevent misuse of funds, fraud or corruption, by its officials, consultants, responsible parties, subcontractors and sub-recipients in implementing the project or using UNDP funds. The Implementing Partner will ensure that its financial management, anti-corruption and anti-fraud policies are in place and enforced for all funding received from or through UNDP.
8. The requirements of the following documents, then in force at the time of signature of the Project Document, apply to the Implementing Partner: (a) UNDP Policy on Fraud and other Corrupt Practices and (b) UNDP Office of Audit and Investigations Investigation Guidelines. The Implementing Partner agrees to the requirements of the above documents, which are an integral part of this Project Document and are available online at www.undp.org.

9. In the event that an investigation is required, UNDP has the obligation to conduct investigations relating to any aspect of UNDP projects and programmes. The Implementing Partner shall provide its full cooperation, including making available personnel, relevant documentation, and granting access to the Implementing Partner's (and its consultants', responsible parties', subcontractors' and sub-recipients') premises, for such purposes at reasonable times and on reasonable conditions as may be required for the purpose of an investigation. Should there be a limitation in meeting this obligation, UNDP shall consult with the Implementing Partner to find a solution.
10. The signatories to this Project Document will promptly inform one another in case of any incidence of inappropriate use of funds, or credible allegation of fraud or corruption with due confidentiality.

Where the Implementing Partner becomes aware that a UNDP project or activity, in whole or in part, is the focus of investigation for alleged fraud/corruption, the Implementing Partner will inform the UNDP Resident Representative/Head of Office, who will promptly inform UNDP's Office of Audit and Investigations (OAI). The Implementing Partner shall provide regular updates to the head of UNDP in the country and OAI of the status of, and actions relating to, such investigation.

11. Choose one of the three following options:

Option 1: UNDP shall be entitled to a refund from the Implementing Partner of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the Implementing Partner under this or any other agreement. Recovery of such amount by UNDP shall not diminish or curtail the Implementing Partner's obligations under this Project Document.

Option 2: The Implementing Partner agrees that, where applicable, donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities which are the subject of this Project Document, may seek recourse to the Implementing Partner for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Option 3: UNDP shall be entitled to a refund from the Implementing Partner of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the Implementing Partner under this or any other agreement.

Where such funds have not been refunded to UNDP, the Implementing Partner agrees that donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities under this Project Document, may seek recourse to the Implementing Partner for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Note: The term "Project Document" as used in this clause shall be deemed to include any relevant subsidiary agreement further to the Project Document, including those with responsible parties, subcontractors and sub-recipients.

12. Each contract issued by the Implementing Partner in connection with this Project Document shall include a provision representing that no fees, gratuities, rebates, gifts, commissions or other payments, other than those shown in the proposal, have been given, received, or promised in connection with the selection process or in contract execution, and that the recipient of funds from the Implementing Partner shall cooperate with any and all investigations and post-payment audits.
13. Should UNDP refer to the relevant national authorities for appropriate legal action any alleged wrongdoing relating to the project, the Government will ensure that the relevant national authorities shall actively investigate the same and take appropriate legal action against all individuals found to have participated in the wrongdoing, recover and return any recovered funds to UNDP.
14. The Implementing Partner shall ensure that all of its obligations set forth under this section entitled "Risk Management" are passed on to each responsible party, subcontractor and sub-recipient and that all the clauses under this section entitled "Risk Management Standard Clauses" are included, *mutatis mutandis*, in all sub-contracts or sub-agreements entered into further to this Project Document.

Option b. UNDP (DIM)

1. UNDP as the Implementing Partner will comply with the policies, procedures and practices of the United Nations Security Management System (UNSMS.)

2. UNDP as the Implementing Partner will undertake all reasonable efforts to ensure that none of the [project funds]⁸ [UNDP funds received pursuant to the Project Document]⁹ are used to provide support to individuals or entities associated with terrorism and that the recipients of any amounts provided by UNDP hereunder do not appear on the list maintained by the Security Council Committee established pursuant to resolution 1267 (1999). The list can be accessed via http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. This provision must be included in all sub-contracts or sub-agreements entered into under this Project Document.
3. Social and environmental sustainability will be enhanced through application of the UNDP Social and Environmental Standards (<http://www.undp.org/ses>) and related Accountability Mechanism (<http://www.undp.org/secu-srm>).
4. UNDP as the Implementing Partner will: (a) conduct project and programme-related activities in a manner consistent with the UNDP Social and Environmental Standards, (b) implement any management or mitigation plan prepared for the project or programme to comply with such standards, and (c) engage in a constructive and timely manner to address any concerns and complaints raised through the Accountability Mechanism. UNDP will seek to ensure that communities and other project stakeholders are informed of and have access to the Accountability Mechanism.
5. All signatories to the Project Document shall cooperate in good faith with any exercise to evaluate any programme or project-related commitments or compliance with the UNDP Social and Environmental Standards. This includes providing access to project sites, relevant personnel, information, and documentation.
6. UNDP as the Implementing Partner will ensure that the following obligations are binding on each responsible party, subcontractor and sub-recipient:
 - a. Consistent with the Article III of the SBAA *[for the Supplemental Provisions to the Project Document]*, the responsibility for the safety and security of each responsible party, subcontractor and sub-recipient and its personnel and property, and of UNDP's property in such responsible party's, subcontractor's and sub-recipient's custody, rests with such responsible party, subcontractor and sub-recipient. To this end, each responsible party, subcontractor and sub-recipient shall:
 - i. put in place an appropriate security plan and maintain the security plan, taking into account the security situation in the country where the project is being carried;
 - ii. assume all risks and liabilities related to such responsible party's, subcontractor's and sub-recipient's security, and the full implementation of the security plan.
 - b. UNDP reserves the right to verify whether such a plan is in place, and to suggest modifications to the plan when necessary. Failure to maintain and implement an appropriate security plan as required hereunder shall be deemed a breach of the responsible party's, subcontractor's and sub-recipient's obligations under this Project Document.
 - c. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient will take appropriate steps to prevent misuse of funds, fraud or corruption, by its officials, consultants, subcontractors and sub-recipients in implementing the project or programme or using the UNDP funds. It will ensure that its financial management, anti-corruption and anti-fraud policies are in place and enforced for all funding received from or through UNDP.
 - d. The requirements of the following documents, then in force at the time of signature of the Project Document, apply to each responsible party, subcontractor and sub-recipient: (a) UNDP Policy on Fraud and other Corrupt Practices and (b) UNDP Office of Audit and Investigations Investigation Guidelines. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient agrees to the requirements of the above documents, which are an integral part of this Project Document and are available online at www.undp.org.
 - e. In the event that an investigation is required, UNDP will conduct investigations relating to any aspect of UNDP programmes and projects. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient will provide its full cooperation, including making available personnel, relevant documentation, and granting access to its (and its consultants', subcontractors' and sub-recipients') premises, for such purposes at reasonable times and on reasonable conditions as may be required for the purpose of an investigation. Should there be a limitation in meeting this obligation, UNDP shall consult with it to find a solution.
 - f. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient will promptly inform UNDP as the Implementing Partner in case of any incidence of inappropriate use of funds, or credible allegation of fraud or corruption with due confidentiality.

⁸ To be used where UNDP is the Implementing Partner

⁹ To be used where the UN, a UN fund/programme or a specialized agency is the Implementing Partner

Where it becomes aware that a UNDP project or activity, in whole or in part, is the focus of investigation for alleged fraud/corruption, each responsible party, subcontractor and sub-recipient will inform the UNDP Resident Representative/Head of Office, who will promptly inform UNDP's Office of Audit and Investigations (OAI). It will provide regular updates to the head of UNDP in the country and OAI of the status of, and actions relating to, such investigation.

g. Choose one of the three following options:

Option 1: UNDP will be entitled to a refund from the responsible party, subcontractor or sub-recipient of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of this Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the responsible party, subcontractor or sub-recipient under this or any other agreement. Recovery of such amount by UNDP shall not diminish or curtail any responsible party's, subcontractor's or sub-recipient's obligations under this Project Document.

Option 2: Each responsible party, subcontractor or sub-recipient agrees that, where applicable, donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities which are the subject of the Project Document, may seek recourse to such responsible party, subcontractor or sub-recipient for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Option 3: UNDP will be entitled to a refund from the responsible party, subcontractor or sub-recipient of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the responsible party, subcontractor or sub-recipient under this or any other agreement.

Where such funds have not been refunded to UNDP, the responsible party, subcontractor or sub-recipient agrees that donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities under this Project Document, may seek recourse to such responsible party, subcontractor or sub-recipient for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Note: The term "Project Document" as used in this clause shall be deemed to include any relevant subsidiary agreement further to the Project Document, including those with responsible parties, subcontractors and sub-recipients.

- h. Each contract issued by the responsible party, subcontractor or sub-recipient in connection with this Project Document shall include a provision representing that no fees, gratuities, rebates, gifts, commissions or other payments, other than those shown in the proposal, have been given, received, or promised in connection with the selection process or in contract execution, and that the recipient of funds from it shall cooperate with any and all investigations and post-payment audits.
- i. Should UNDP refer to the relevant national authorities for appropriate legal action any alleged wrongdoing relating to the project or programme, the Government will ensure that the relevant national authorities shall actively investigate the same and take appropriate legal action against all individuals found to have participated in the wrongdoing, recover and return any recovered funds to UNDP.
- j. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient shall ensure that all of its obligations set forth under this section entitled "Risk Management" are passed on to its subcontractors and sub-recipients and that all the clauses under this section entitled "Risk Management Standard Clauses" are adequately reflected, *mutatis mutandis*, in all its sub-contracts or sub-agreements entered into further to this Project Document.

Option c. CSO/NGO/Non-UN or other IGO with no signed SBEEA with UNDP

- 1. Consistent with the Article III of the SBAA [for the Supplemental Provisions to the Project Document], the responsibility for the safety and security of the Implementing Partner and its personnel and property, and of UNDP's property in the Implementing Partner's custody, rests with the Implementing Partner. To this end, the Implementing Partner shall:
 - a) put in place an appropriate security plan and maintain the security plan, taking into account the security situation in the country where the project is being carried;
 - b) assume all risks and liabilities related to the Implementing Partner's security, and the full implementation of the security plan.
- 2. UNDP reserves the right to verify whether such a plan is in place, and to suggest modifications to the plan when necessary. Failure to maintain and implement an appropriate security plan as required hereunder shall be deemed a breach of the

Implementing Partner's obligations under this Project Document and the Project Cooperation Agreement between UNDP and the Implementing Partner¹⁰.

3. The Implementing Partner agrees to undertake all reasonable efforts to ensure that no UNDP funds received pursuant to the Project Document are used to provide support to individuals or entities associated with terrorism and that the recipients of any amounts provided by UNDP hereunder do not appear on the list maintained by the Security Council Committee established pursuant to resolution 1267 (1999). The list can be accessed via http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml.
4. Social and environmental sustainability will be enhanced through application of the UNDP Social and Environmental Standards (<http://www.undp.org/ses>) and related Accountability Mechanism (<http://www.undp.org/secu-srm>).
5. The Implementing Partner shall: (a) conduct project and programme-related activities in a manner consistent with the UNDP Social and Environmental Standards, (b) implement any management or mitigation plan prepared for the project or programme to comply with such standards, and (c) engage in a constructive and timely manner to address any concerns and complaints raised through the Accountability Mechanism. UNDP will seek to ensure that communities and other project stakeholders are informed of and have access to the Accountability Mechanism.
6. All signatories to the Project Document shall cooperate in good faith with any exercise to evaluate any programme or project-related commitments or compliance with the UNDP Social and Environmental Standards. This includes providing access to project sites, relevant personnel, information, and documentation.
7. The Implementing Partner will take appropriate steps to prevent misuse of funds, fraud or corruption, by its officials, consultants, responsible parties, subcontractors and sub-recipients in implementing the project or using the UNDP funds. The Implementing Partner will ensure that its financial management, anti-corruption and anti-fraud policies are in place and enforced for all funding received from or through UNDP.
8. The requirements of the following documents, then in force at the time of signature of the Project Document, apply to the Implementing Partner: (a) UNDP Policy on Fraud and other Corrupt Practices and (b) UNDP Office of Audit and Investigations Investigation Guidelines. The Implementing Partner agrees to the requirements of the above documents, which are an integral part of this Project Document and are available online at www.undp.org.
9. In the event that an investigation is required, UNDP has the obligation to conduct investigations relating to any aspect of UNDP programmes and projects. The Implementing Partner shall provide its full cooperation, including making available personnel, relevant documentation, and granting access to the Implementing Partner's (and its consultants', responsible parties', subcontractors' and sub-recipients') premises, for such purposes at reasonable times and on reasonable conditions as may be required for the purpose of an investigation. Should there be a limitation in meeting this obligation, UNDP shall consult with the Implementing Partner to find a solution.
10. The Implementing Partner will promptly inform UNDP in case of any incidence of inappropriate use of funds, or credible allegation of fraud or corruption with due confidentiality.

Where the Implementing Partner becomes aware that a UNDP project or activity, in whole or in part, is the focus of investigation for alleged fraud/corruption, the Implementing Partner will inform the UNDP Resident Representative/Head of Office, who will promptly inform UNDP's Office of Audit and Investigations (OAI). The Implementing Partner shall provide regular updates to the head of UNDP in the country and OAI of the status of, and actions relating to, such investigation.

11. *Choose one of the three following options:*

Option 1: UNDP shall be entitled to a refund from the Implementing Partner of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of this Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the Implementing Partner under this or any other agreement. Recovery of such amount by UNDP shall not diminish or curtail the Implementing Partner's obligations under this Project Document.

Option 2: The Implementing Partner agrees that, where applicable, donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities which are the subject of the Project Document, may seek recourse to the Implementing Partner for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Option 3: UNDP shall be entitled to a refund from the Implementing Partner of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions

¹⁰ Use bracketed text only when IP is an NGO/IGO

of the Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the Implementing Partner under this or any other agreement.

Where such funds have not been refunded to UNDP, the Implementing Partner agrees that donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities under this Project Document, may seek recourse to the Implementing Partner for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Note: The term “Project Document” as used in this clause shall be deemed to include any relevant subsidiary agreement further to the Project Document, including those with the Implementing Partner, responsible parties, subcontractors and sub-recipients.

12. Each contract issued by the Implementing Partner in connection with this Project Document shall include a provision representing that no fees, gratuities, rebates, gifts, commissions or other payments, other than those shown in the proposal, have been given, received, or promised in connection with the selection process or in contract execution, and that the recipient of funds from the Implementing Partner shall cooperate with any and all investigations and post-payment audits.
13. Should UNDP refer to the relevant national authorities for appropriate legal action any alleged wrongdoing relating to the project, the Government will ensure that the relevant national authorities shall actively investigate the same and take appropriate legal action against all individuals found to have participated in the wrongdoing, recover and return any recovered funds to UNDP.
14. The Implementing Partner shall ensure that all of its obligations set forth under this section entitled “Risk Management Standard Clauses” are passed on to each responsible party, subcontractor and sub-recipient and that all the clauses under this section entitled “Risk Management” are included, *mutatis mutandis*, in all sub-contracts or sub-agreements entered into further to this Project Document.

Option d. UN Agency other than UNDP, and IGO with signed SBAA with UNDP

1. [Name of UN Agency/IGO] as the Implementing Partner will comply with the policies, procedures and practices of the United Nations Security Management System (UNSMS.)
2. [Name of UN Agency/IGO] as the Implementing Partner will ensure that the following obligations are binding on each responsible party, subcontractor and sub-recipient that is not a UN entity:
 - a. Consistent with the Article III of the SBAA *[or the Supplemental Provisions to the Project Document]*, the responsibility for the safety and security of each responsible party, subcontractor and sub-recipient and its personnel and property, and of [Name of UN Agency/IGO]’s property in such responsible party’s, subcontractor’s and sub-recipient’s custody, rests with such responsible party, subcontractor and sub-recipient. To this end, each responsible party, subcontractor and sub-recipient shall:
 - i. put in place an appropriate security plan and maintain the security plan, taking into account the security situation in the country where the project is being carried;
 - ii. assume all risks and liabilities related to such responsible party’s, subcontractor’s and sub-recipient’s security, and the full implementation of the security plan.
 - b. [Name of UN Agency/IGO] reserves the right to verify whether such a plan is in place, and to suggest modifications to the plan when necessary. Failure to maintain and implement an appropriate security plan as required hereunder shall be deemed a breach of the responsible party’s, subcontractor’s and sub-recipient’s obligations under this Project Document.
3. [Name of UN Agency/IGO] agrees to undertake all reasonable efforts to ensure that none of the [project funds]¹¹ [UNDP funds received pursuant to the Project Document]¹² are used to provide support to individuals or entities associated with terrorism and that the recipients of any amounts provided by UNDP hereunder do not appear on the list maintained by the Security Council Committee established pursuant to resolution 1267 (1999). The list can be accessed via http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml.

¹¹ To be used where UNDP is the Implementing Partner

¹² To be used where the UN, a UN fund/programme or a specialized agency is the Implementing Partner

4. Social and environmental sustainability will be enhanced through application of the UNDP Social and Environmental Standards (<http://www.undp.org/ses>) and related Accountability Mechanism (<http://www.undp.org/secu-srm>).
5. The Implementing Partner shall: (a) conduct project and programme-related activities in a manner consistent with the UNDP Social and Environmental Standards, (b) implement any management or mitigation plan prepared for the project or programme to comply with such standards, and (c) engage in a constructive and timely manner to address any concerns and complaints raised through the Accountability Mechanism. UNDP will seek to ensure that communities and other project stakeholders are informed of and have access to the Accountability Mechanism.
6. All signatories to the Project Document shall cooperate in good faith with any exercise to evaluate any programme or project-related commitments or compliance with the UNDP Social and Environmental Standards. This includes providing access to project sites, relevant personnel, information, and documentation.
7. The Implementing Partner will take appropriate steps to prevent misuse of funds, fraud or corruption, by its officials, consultants, responsible parties, subcontractors and sub-recipients in implementing the project or programme or using the UNDP funds. The Implementing Partner will ensure that its financial management, anti-corruption and anti-fraud policies are in place and enforced for all funding received from or through UNDP.
8. *[This text should be included when the Implementing Partner is a non-UN IGO: The requirements of the following documents, then in force at the time of signature of the Project Document, apply to the Implementing Partner: (a) UNDP Policy on Fraud and other Corrupt Practices and (b) UNDP Office of Audit and Investigations Investigation Guidelines. The Implementing Partner agrees to the requirements of the above documents, which are an integral part of this Project Document and are available online at www.undp.org.]*
9. *[This text should be included when the Implementing Partner is a non-UN IGO: In the event that an investigation is required, UNDP has the obligation to conduct investigations relating to any aspect of UNDP projects or programmes. The Implementing Partner shall provide its full cooperation, including making available personnel, relevant documentation, and granting access to the Implementing Partner's (and its consultants', responsible parties', subcontractors' and sub-recipients') premises, for such purposes at reasonable times and on reasonable conditions as may be required for the purpose of an investigation. Should there be a limitation in meeting this obligation, UNDP shall consult with the Implementing Partner to find a solution.]*
10. The Implementing Partner and UNDP will promptly inform one another in case of any incidence of inappropriate use of funds, or credible allegation of fraud or corruption with due confidentiality.

Where the Implementing Partner becomes aware that a UNDP project or activity, in whole or in part, is the focus of investigation for alleged fraud/corruption, the Implementing Partner will inform the UNDP Resident Representative/Head of Office, who will promptly inform UNDP's Office of Audit and Investigations (OAI). The Implementing Partner shall provide regular updates to the head of UNDP in the country and OAI of the status of, and actions relating to, such investigation.

11. *Choose one of the three following options:*

Option 1: UNDP shall be entitled to a refund from the Implementing Partner of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of this Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the Implementing Partner under this or any other agreement. Recovery of such amount by UNDP shall not diminish or curtail the Implementing Partner's obligations under this Project Document.

Option 2: The Implementing Partner agrees that, where applicable, donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities which are the subject of the Project Document, may seek recourse to the Implementing Partner for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Option 3: UNDP shall be entitled to a refund from the Implementing Partner of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the Implementing Partner under this or any other agreement.

Where such funds have not been refunded to UNDP, the Implementing Partner agrees that donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities under this Project Document, may seek recourse to the Implementing Partner for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Note: The term "Project Document" as used in this clause shall be deemed to include any relevant subsidiary agreement further to the Project Document, including those with responsible parties, subcontractors and sub-recipients.

12. Each contract issued by the Implementing Partner in connection with this Project Document shall include a provision representing that no fees, gratuities, rebates, gifts, commissions or other payments, other than those shown in the proposal, have been given, received, or promised in connection with the selection process or in contract execution, and that the recipient of funds from the Implementing Partner shall cooperate with any and all investigations and post-payment audits.
13. Should UNDP refer to the relevant national authorities for appropriate legal action any alleged wrongdoing relating to the project, the Government will ensure that the relevant national authorities shall actively investigate the same and take appropriate legal action against all individuals found to have participated in the wrongdoing, recover and return any recovered funds to UNDP.
14. The Implementing Partner shall ensure that all of its obligations set forth under this section entitled "Risk Management Standard Clauses" are passed on to each responsible party, subcontractor and sub-recipient and that all the clauses under this section entitled "Risk Management" are included, *mutatis mutandis*, in all sub-contracts or sub-agreements entered into further to this Project Document.

Special Clauses. In case of government cost-sharing/financing through the project, the following clauses should be included:

1. The schedule of payments and UNDP bank account details.
2. The value of the payment, if made in a currency other than United States dollars, shall be determined by applying the United Nations operational rate of exchange in effect on the date of payment. Should there be a change in the United Nations operational rate of exchange prior to the full utilization by the UNDP of the payment, the value of the balance of funds still held at that time will be adjusted accordingly. If, in such a case, a loss in the value of the balance of funds is recorded, UNDP shall inform the Government with a view to determining whether any further financing could be provided by the Government. Should such further financing not be available, the assistance to be provided to the project may be reduced, suspended or terminated by UNDP.
3. The above schedule of payments takes into account the requirement that the payments shall be made in advance of the implementation of planned activities. It may be amended to be consistent with the progress of project delivery.
4. UNDP shall receive and administer the payment in accordance with the regulations, rules and directives of UNDP.
5. All financial accounts and statements shall be expressed in United States dollars.
6. If unforeseen increases in expenditures or commitments are expected or realized (whether owing to inflationary factors, fluctuation in exchange rates or unforeseen contingencies), UNDP shall submit to the government on a timely basis a supplementary estimate showing the further financing that will be necessary. The Government shall use its best endeavors to obtain the additional funds required.
7. If the payments referred above are not received in accordance with the payment schedule, or if the additional financing required in accordance with paragraph [] above is not forthcoming from the Government or other sources, the assistance to be provided to the project under this Agreement may be reduced, suspended or terminated by UNDP.
8. Any interest income attributable to the contribution shall be credited to UNDP Account and shall be utilized in accordance with established UNDP procedures.

In accordance with the decisions and directives of UNDP's Executive Board:

The contribution shall be charged:

- (a) [...] cost recovery for the provision of general management support (GMS) by UNDP headquarters and country offices
 - (b) Direct cost for implementation support services (ISS) provided by UNDP and/or an executing entity/implementing partner.
9. Ownership of equipment, supplies and other properties financed from the contribution shall vest in UNDP. Matters relating to the transfer of ownership by UNDP shall be determined in accordance with the relevant policies and procedures of UNDP.
 10. The contribution shall be subject exclusively to the internal and external auditing procedures provided for in the financial regulations, rules and directives of UNDP."

– ANNEXES

1. **Project Quality Assurance Report for the portfolio**
2. **Social and Environmental Screening Template** [\[English\]](#)[\[French\]](#)[\[Spanish\]](#), including additional Social and Environmental Assessments or Management Plans as relevant. *(NOTE: The SES Screening is not required for projects in which UNDP is Administrative Agent only and/or projects comprised solely of reports, coordination of events, trainings, workshops, meetings, conferences, preparation of communication materials, strengthening capacities of partners to participate in international negotiations and conferences, partnership coordination and management of networks, or global/regional projects with no country level activities).*
3. **Risk Analysis.** Use the standard Risk Register.
4. **Capacity Assessment:** Results of capacity assessments of Implementing Partner (including HACT Micro Assessment)

Portfolio Project Board Terms of Reference and TORs of key management positions