



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana



## Country: Madagascar PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2023

<b>Titre du Projet :</b>	<b>PROJET 3 : APPUI POUR L'EFFECTIVITE DE LA DECENTRALISATION</b>
<b>Effet(s) UNSDCF 2021-2023:</b>	Les institutions nationales sont efficaces, responsables, transparentes et agissent dans un cadre constitutionnel et juridique, tout en respectant l'État de droit et en respectant les droits humains, l'égalité des sexes, la durabilité environnementale pour assurer un fondement de légitimité politique.
<b>Effet(s) Escomptés CPD 2021 - 2023</b>	Les institutions nationales sont efficaces, responsables, transparentes et agissent dans un cadre constitutionnel et juridique, tout en respectant l'État de droit et en respectant les droits humains, l'égalité des sexes, la durabilité environnementale pour assurer un fondement de légitimité politique.
<b>Produits attendus:</b>	<p><b>Output 1.3(CPD) :</b> Les Institutions aux niveaux national et décentralisé disposent des compétences et des outils nécessaires, y compris numériques (gouvernance électronique), pour planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer efficacement les politiques publiques, et mobiliser les ressources financières pour améliorer la prestation des services publics de base.</p> <p><b>Output 1 (Projet)</b> Les cadres politiques, stratégiques et programmatiques de la décentralisation, de territorialisation des politiques publiques sectorielles, du développement et de gouvernance territoriale sont élaborés, adoptés et mis en œuvre (GEN2)</p> <p><b>Output 2 (Projet)</b> les Institutions nationales en appui à la décentralisation sont outillées pour accompagner le processus de transfert des compétences et des ressources vers les acteurs du territoire (GEN2)</p>
<b>Portefeuille (Intitulé) auquel le projet contribue</b>	Gouvernance démocratique et Etat de droit
<b>Produits du portefeuille auxquels le projet contribue</b>	Les institutions aux niveaux national et décentralisé disposent des compétences et des outils nécessaires, y compris numériques (gouvernance électronique), pour planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer efficacement les politiques publiques, et mobiliser les ressources financières pour améliorer la prestation des services publics de base
<b>Implementing Partner:</b>	<b>Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (M.I.D.) – Direction Générale de la Décentralisation</b>
<b>Responsible Parties:</b>	Coordination Générale des projets et du partenariat - Direction générale de la Décentralisation - Bureau National de Gestion des Risques et Catastrophes (BNGRC)

### Brief Description

Ce projet s'inscrit dans le portefeuille : « Gouvernance démocratique et État de droit ». Il se situe dans une logique de capitalisation des acquis des interventions du PNUD en appui au Gouvernement Malagasy au travers du Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire (PADRC) en matière de renforcement du cadre stratégique, législatif et institutionnel de la décentralisation, développement local, de la résilience communautaire.

En effet, au regard du contexte national marqué par une volonté du Gouvernement malagasy de concrétiser la vision de la décentralisation émergente, le PNUD, pour la période 2021-2023, a opté pour une approche holistique d'appui à la partie nationale formalisée par un nouveau de Projet.

Il concentre la contribution du PNUD au niveau stratégique (upstream) à l'effectivité de la Décentralisation pour une mise en œuvre des réformes inscrites dans la nouvelle Lettre de Politique de la Décentralisation Émergente (Loi 011-2021 portant sur

la LPDE) adoptée par l'État Malagasy en réponse à l'engagement n°12 Velirano « l'autonomisation et responsabilisation de nos collectivités territoriales décentralisées » qui s'inscrit dans la Politique Générale de l'État.

A cet effet, le Ministère de l'Intérieur et de la décentralisation, et le PNUD, par cet appui, se sont accordés à mettre en œuvre ce projet dont les principaux axes sont :

- Axe 1 : Elaboration et mise en œuvre des cadres politiques, stratégiques et programmatiques de la décentralisation, de la territorialisation de politiques publiques sectorielles, du développement et de gouvernance territoriale
- Axe2 : Accompagnement des institutions nationales en appui à la décentralisation et autres parties prenantes pour accompagner le processus de transfert des compétences et des ressources vers les acteurs du territoire et d'appropriation des ODD
- Axe3 : Accompagnement des institutions nationales en appui à la GRC

Les résultats majeurs attendus sont les suivantes :

- Les cadres politiques, stratégiques et programmatiques de la décentralisation, de la territorialisation de politiques publiques sectorielles, du développement local et de gouvernance territoriale sont élaborés, adoptés et mis en œuvre
- Les Institutions nationales en appui à la décentralisation sont outillées pour accompagner le processus de transfert des compétences et des ressources vers les acteurs du territoire

Les principales actions à mettre en œuvre sont:

- Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des cadres politiques, stratégiques et programmatiques de la décentralisation et de la territorialisation des politiques publiques.
- Renforcer le dispositif de pilotage et de coordination de la réforme, l'opérationnalisation d'un espace de concertation inclusif.
- Renforcer les institutions nationales d'appui au processus de décentralisation.
- Capitaliser et mettre à l'échelle les acquis en matière de la localisation des ODD.

Le Projet sera mis en œuvre sous la modalité NIM avec comme partenaire de mise en œuvre le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation. Il privilégiera l'appui institutionnel et de renforcement des capacités nationales et des parties prenantes engagées dans le processus de décentralisation en vue de l'appropriation et durabilité des résultats.

Les actions prioritaires au titre de l'année 2023, consiste à la continuer et consolider les résultats acquis en 2022 :

- Les appuis pour une meilleure appropriation politique et sociale des réformes de la décentralisation à travers des actions de communication et la promotion des espaces de concertations en tenant compte du contexte électoral.
- Les appuis à la finalisation et le début mise en œuvre du Plan Nationale de Décentralisation Emergente (PNDE) ;
- Le renforcement des dispositifs de pilotage de la réforme de la décentralisation (Comité de pilotage et Comité Technique Interministériel)
- Le renforcement des capacités de coordination des institutions nationales et territoriales en charge de la décentralisation, de la territorialisation des politiques publiques et de la gestion des risques et catastrophes.
- Les appuis pour le renforcement du dispositif d'appui à la résilience
- La capitalisation des outils et démarches d'appui à la promotion des collectivités territoriales décentralisées

Project Period: 2021 - 2023	<b>2023 AWP budget:</b> 1.123.500 USD
Atlas Award ID: <b>00130407</b>	UNDP Contribution: 609.700 USD
PAC Meeting Date _____	Government:
	Donor: A mobiliser 513.700 USD
	Other:
	In-kind:

Agreed by (Government)

---

Agreed by (UNDP)

*Henry René Draz*

Representant Resident Adjoint

31-Jan.-2023

---

# I. ANNUAL WORK PLAN

Year: 2023

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES list activity and associated actions	Sous activités	Time frame				Responsible party	PLANNED BUDGET 2023			A mobiliser	
			Q1	Q2	Q3	Q4		Fund source	Budget description	Amount en usd		
<p>Output 3.1: Les cadres politiques, stratégiques et programmatiques de la décentralisation, de territorialisation de politiques publiques sectorielles, du développement et de gouvernance territoriale sont élaborés, adoptés et mis en œuvre</p> <p><i>Indicateur 3.1. (CPD)</i></p> <p><i>Indicateur 3.1.1. Disponibilité du Plan National de Décentralisation Emergente Base line : non disponible cible : disponible</i></p>	<p><b>Activité 3.1.1:</b> Vulgariser La Lettre de Politique de Décentralisation Emergente et le PNDE</p> <p><b>Livrables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5000 documents édités et imprimés sur la réformes de décentralisation</li> <li>- video didactique sur la réforme de la décentralisation</li> <li>- Plan de communication autour de la réforme décentralisation</li> <li>- campagnes de sensibilisations</li> </ul> <p><b>Activité 3.1.2:</b> Accompagner le Comité de pilotage dans sa fonction de réflexion, d'orientation et d'échange dans la déclinaison de la Lettre</p>	<p><b>Action 3.1.1.1 :</b> Organisation de campagne de communication et de sensibilisation pour une meilleure appropriation de la réforme décentralisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recrutement consultant en stratégie de communication</li> <li>- mise en œuvre plan de communication</li> <li>- implication des médias, parties prenantes et OSC</li> </ul>					PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	3 500		
		<p><b>Action 3.1.1.2:</b> Promotion de la réforme de la Décentralisation à travers les actions liées au processus électoral</p>					PNUD	Fond trac 1	74200: publication		14 000	
		<p><b>Action 3.1.2.1:</b> Mise en place du SIGOB PNDE</p>					PNUD	Fond trac 1	75700 : atelier	-	25 000	
								PNUD	Fond trac 1	71300: consultants nationaux	10 500	

<p><i>Indicateur 3.1.2.</i>  <i>Nombre de ministères clés capables d'aligner leurs politiques sectorielles aux orientations de la LPDE et le PNDE</i></p>	<p>de Politique de Décentralisation Emergente et de Territorialisation des politiques publique à travers un Plan National de décentralisation et Emergente et de Territorialisation des politiques publiques  <b>Livrables</b> : système SIGOB  PNDE opérationnel</p>				PNUD	Fond trac 1	72800: équipement IT		9 500	
	<p><b>Activité 3.1.3:</b> Appuyer le Comité Technique Interministériel en charge de la territorialisation des politiques publiques pour lui permettre de concevoir, proposer et réaliser les travaux techniques relatifs aux reformes et développer des dispositifs et mettre en place des procédures d'opérationnalisation des orientations,  <b>Livrables</b> :  - Texte sur le Manuel de procédure du CT adopté  - 2 propositions de réforme clé émanant du CTI pour la mise en oeuvre opérationnel du PNDE</p>	<p><b>Action 3.1.3.1</b>Appui au processus de finalisation du PNDE :  - recrutement de 3 experts (GFP, décentralisation, appui sectoriel)</p>				PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	15 000	
		<p><b>Action 3.1.3.2</b> Renforcement de capacités du Comité Technique Interministériel dans le cadre du pilotage technique de la réforme sur la décentralisation  - recrutement de consultant principal qui anime et consolide les travaux au niveau du CTI</p>				PNUD	Fond trac 1	71300:consultants nationaux	5 600	
		<p><b>Action 3.1.3.3</b> Appuyer le Comité Technique pour l'animation des séances de travail internes, techniques et des concertations interministérielles</p>				PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier	16 000	

<p><u>Activité 3.1.4.</u> Appuyer le processus de consultation pour l'élaboration du Plan national de Décentralisation Emergente et de Territorialisation des Politiques Publiques</p> <p><b>Livrables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PNDE élaboré et adopté en conseil des ministres</li> </ul>	<p><u>Action 3.1.4.1.</u> Appuyer le processus de validation nationale de la PNDE</p>				PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier	16 000	
<p><u>Activités 3.1.5.</u> Accompagner les ministères clés dans l'alignement des Politiques Sectorielles aux nouvelles orientations de la Lettre de Politique de Décentralisation Emergente.</p> <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de mise en oeuvre opérationnel du PNDE adopté au niveau de 9 ministères clé</li> </ul>	<p><u>Action 3.1.5.1.</u> Appui à la mise en œuvre des actions urgentes des Ministères sectoriels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise à disposition de consultants au niveau de 9 ministères clés</li> </ul>				PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux		38 000
<p><u>Activités 3.1.6.</u> Animer la plateforme Gouvernance Locale et Solidarité Nationale pour servir d'espace de concertation inclusive sur la décentralisation</p> <p><b>Livrables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- centre de coordination des PIP interne et externe du MID opérationnel</li> </ul>	<p><u>Action 3.1.6.1 :</u>Animer le secrétariat technique de la plateforme et appui à la mise en place d'un centre de coordination des investissemnt interne et externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réhabilitation local</li> </ul>				PNUD	Fond trac 1	72100: prestation contractuelles	12 800	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place d'un système de gestion de base de données et de cartographie interactive sur les PIP externe et internes</li> </ul>				PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	3 800	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- équipement informatiques et mobilier</li> <li>-formation des agents de l'UCGPP</li> </ul>				PNUD	Fond trac 1	72800: équipement IT		40 300
	<p><u>Action 3.1.6.2 :</u> Appui à l'organisation d'ateliers périodiques, réunions décentralisées et à la retraite annuelle</p>				PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier	400	

		Salaire du spécialiste en Gouvernance					PNUD	Fond trac 1	71400: NPSA	18 000	
		Salaire du VNU spécialiste en décentralisation					PNUD	Fond trac 1	71500: VNU	29 500	
<b>TOTAL OUTPOUT 3.1</b>										<b>131 100</b>	<b>126 800</b>
Output 3.2: Les Institutions nationales en appui à la décentralisation sont outillées pour accompagner le processus de transfert des compétences et des ressources vers les acteurs du territoire	<u>Activité 3.2.1.</u> Appuyer la mise en place de cadre de coordination et de cohérence des actions des différentes Institutions en appui à la Décentralisation au sein du Ministère	<u>Action 3.2.1.1:</u> Appuyer la coordination générale des différentes institutions - conduite d'un diagnostic organisationnel et fonctionnel du MID et des ses organismes rattachés					PNUD	Fond trac 1	74100: cabinet d'audit	4 700	
<i>Indicateur 3.2</i> <i>Indicateur 3.2.2</i> <i>Nombres de nouveaux outils et dispositifs opérationnels institutionnalisés pour l'accompagnement des CTD et des acteurs du territoire</i> <i>Base (2021) : 0</i> <i>cible : 5</i>  <i>Gender Marker : 2</i>	<b>Livrables :</b> - plan de renforcement de capacités des entités en charge de la mise en oeuvre et de suivi du PNDE										
	<u>Activité 3.2.2.</u> Appuyer le MID et ses organismes rattachés (DGD, UCGPP, INDDL, FDL, ODL, BNGRC) dans le renforcement des dispositifs d'appui aux CTD/acteurs du territoire :	<u>Action 3.2.2.1:</u> Appuyer le MID dans la mise en œuvre des du plan de renforcement de capacités - programme de renforcement de capacités des agents du MID et organismes rattachés					PNUD	Fond trac 1	75700: formation		20 000
	<b>Livrables :</b> - mise en œuvre du plan de renforcement de capacité des entités en charhe de la mise en oeuvre du PNDE au sein du MID						PNUD	Fond trac 1	72800: équipement IT		10 000

<p>Activités 3.2.3 appui à la mise en œuvre des actions urgentes du PNDE au niveau territorial</p> <p><b>Livrables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SIGOBito au mis en place dans au moins 2 régions et 2 communes urbaines</li> <li>- Modernisation de l'administration dans au moins 50 institutions territoriales</li> <li>- 4 outils pour le renforcement de capacités des CTD modélisés sur base d'arrêté d'application du MID</li> </ul>	<p>Action 3.2.3.1 Appuyer les régions et communes dans l'implémentation d'un cadre de coordination et de suivi des actions de développement territorial (SIGOBITO) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recrutement consultants</li> <li>- achat matériels informatiques</li> <li>- sessions de formation</li> </ul>				PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	10 500	
					PNUD		75700: formation	5 000	
	<p>Action 3.2.3.2 Modernisation des administrations au niveau des territoires informatisation de communes et de services techniques déconcentrés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transport de matériels informatiques et organisation de séances de formation des usagers au niveau des chefs lieu de région (Miarianarivo, Antsirabe, Ambositra, Fianarantsoa)</li> </ul>				PNUD		72800: équipement IT		200 000
					PNUD	Fond trac 1	72200: transport des équipement		10 000
					PNUD	Fond trac 1	75700: Formation		15 000
	<p>Action 3.2.3.3: Appui à la capitalisation et/ou production d'outils pour le renforcement de capacités des CTD en matière de planification des actions publiques au niveau territorial, de gestion administrative, budgétaire et financière, et en GRC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recrutement consultant pour la capitalisation</li> </ul>				PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	7 500	
					PNUD	Fond trac 1	74200: publication	4 700	

	- diffusion des outils produits et/ou capitalisés								
Activité 3.2.4 Appui à la coopération décentralisée	<u>Action 3.2.4.1:</u> Appui déploiement partenariat de régions malagasy et françaises et SNU					PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	50 000
Livrables : - 2 partenariats régions malagasy/françaises/SNU déployés -Rapport de capitalisation incluant une modélisation du JIR	<u>Action 3.2.4.2:</u> Appui méthodologique pour la conceptualisation du JIR et appui aux régions à la mise en œuvre des recommandations du JIR					PNUD	Fond trac1	74200: impression	5000 5 000
Activité 3.2.5: Appuyer le processus de localisation des ODD  Livrables : - rapports de localisation des ODD de 6 régions édités - PRD alignés aux ODD disponible pour la région de l'Itasy	<u>Action 3.2.5.1:</u> Appuyer l'élaboration du PRD alignés aux ODD de la Région de l'Itasy: - recrutement consultants - organisation ateliers au niveau district et région					PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	3 500
						PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier	18 000
	Action 3.2.5.2: Conceptualisation de l'approche PRD alignés aux ODD					PNUD	Fond trac 1	71300 : consultants nationaux	- 5 000
	<b>Salaire du spécialiste en ODD</b>					PNUD	Fond trac 1	71400: NPSA	18 000
Activité 3.2.6: Renforcer les capacités des membres de la plateforme sur la RRC .  Livrables : - groupes thématiques RRC formés et outillés (modules de formation, outils de suivi des activités des groupes, outils de	Action 3.2.6.1: Former les membres des groupes thématiques sur des thèmes spécifiques à la RRC et à la coordination inter sectorielle.					PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	2 800
						PNUD	Fond trac 1	75700: Formation	8 500
	Action 3.2.6.2: Faciliter le suivi des activités planifiées par les groupes thématiques.					PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier	22 200



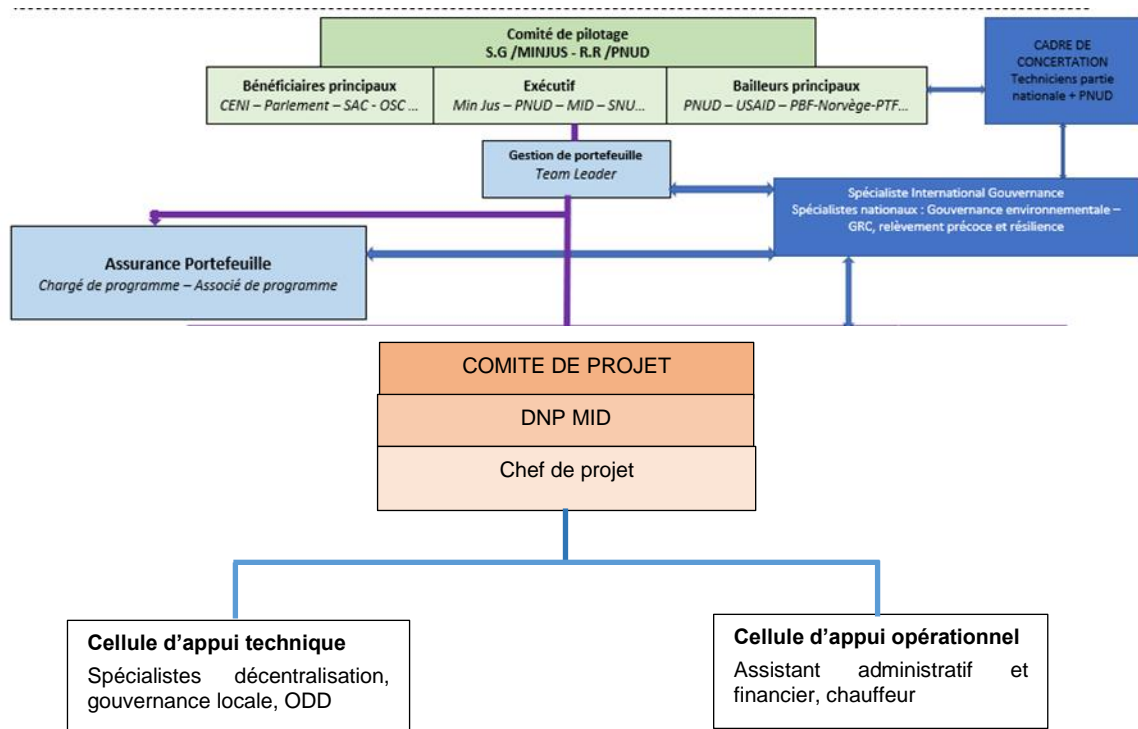
communication 1000 video sur les réalisations de la PNRRC)					CPGU	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux	6 000	
					PNUD	Fond trac 1	72300: fournitures diverses	1 400	
	Action 3.2.6.3: Communiquer les réalisations de la PNRRC.				PNUD	Fond trac 1	74200: publication	2 000	
<p>Activité 3.2.7: Renforcer les capacités organisationnelles du BNGRC et la CPGU :</p> <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport du diagnostic institutionnel incluant celui des bureaux territoriaux</li> <li>- Plan de renforcement des capacités du BNGRC</li> </ul>	Action 3.2.7.1 : Organiser un teambuilding du staff du BNGRC-CPGU. <i>Rapport du teambuilding</i>				PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux		1 400
					PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier		9 000
	Action 3.2.7.2: Réaliser le diagnostic organisationnel du BNGRC au niveau national et territorial en incluant un plan de renforcement de ses capacités. <i>Rapport du diagnostic institutionnel incluant celui des bureaux territoriaux</i> <i>Plan de renforcement des capacités du BNGRC</i>				PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux		2 800
					PNUD	Fond trac 1	71600: Voyage	9 100	
					PNUD	Fond trac 0	75700: Atelier	1 400	
	Action 3.2.7.3: Finalisation du centre opérationnel du BNGRC (appui financier du PNUD au PAM)				PNUD	Fond trac 1	72100: prestation contractuelles	100 000	
	Action 3.2.7.4: Réhabilitation postcyclonique du centre Zaza Kambana				PNUD	Fond trac 2	72100: prestation contractuelles	7 000	

<p>Activité 3.2.8: Renforcer les capacités nationales et locales dans la GRC en tenant compte des recommandations de CADRI</p> <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de contingence national aux cyclones et nondations.</li> <li>- Rapport des exercices de simulation aux niveaux national, régional et local</li> <li>-Plan d'action comportant des actions anticipatoires</li> <li>- Plan d'actions pluriannuel de renforcemet de capacités dans la GRC</li> </ul>	<p>Action 3.2.8.1:Appuyer la préparation à la survenue des catastrophes</p> <p>Plan de contingence</p>					PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier		2 800
	<p>Action 3.2.8.2:Exercice de simulation</p>					PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier		11 200
	<p>Action 3.2.8.3: Rendre disponible un plan d'action national pluriannuel de renforcement des capacités nationales et locales dans la GRC.</p>					PNUD	Fond trac 1	72200: autres équipements		31 400
						PNUD	Fond trac 1	71300: Consultants nationaux		5 600
						PNUD	Fond trac 1	71600: mission		1 000
						PNUD	Fond trac 1	75700: Atelier		1 200
<p>Activité 3.2.9 :Capitaliser les acquis de la GRC/RRC</p> <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation du carrefour de la GRC/RRC à Madagascar et de la JIRCC</li> </ul>	<p>Action 3.2.9.1: Réaliser le carrefour de la GRC/RRC à Madagascar.</p> <p><i>Rapport de réalisations du carrefour.</i></p> <p><i>Répertoire des acteurs et partenaires de la GRC.</i></p>					PNUD	Fond trac 1	74100: cabinet d'étude	10 000	
						PNUD	Fond trac 1	71600: mission	9 300	
	<p>Action 3.2.9.2:Participer à la célébration de la JIRCC.</p> <p><i>Rapport de mission.</i></p>					PNUD	Fond trac 1	75700: évènement/ atelier/ conférence	10 000	
	Salaire spécialiste en GRC					PNUD	Fond trac 1	71400:NPSA	21 600	
<b>SOUS TOTAL ACTIVITE 3.2</b>									<b>288 200</b>	<b>381 400</b>

Output 3.3: Gestion du Projet	<u>Activité 3.3.1: Charges de fonctionnement</u> (Salaire staff, DPC, Charges locatives, Admin fourniture et matériel de bureau, équipement informatique, etc...)	Renforcer les compétences du personnel en procédure et aux exigences techniques					PNUD	Fond trac 1	74100: audit	2 000	
		organisation réunion comité de pilotage /mission de suivi					PNUD	Fond trac 1	75700: atelier	2 000	
Indicateurs :		Payer les charges de personnel du Programme (Coordo, 2 AAF, 2 chauffeurs)					PNUD	Fond trac 1	71400: NPSA	35 000	
(i) Taux de décaissement.		Assurer l'appui logistique de la mise en œuvre du programme					MID	Fond trac 1	72400: Equipement de communication- Abonnement- Recharges des téléphones mobiles	6 500	5 500
Cible : 100%							PNUD	Fond trac 1	72500: Petites prestations- Fournitures de bureau- petites annonces	5 000	
(ii) Rating de l'audit du projet.							PNUD	Fond trac 1	73100: Produit d'entretien du bureau	2 000	
							MID		73400: service MG	4 000	
Cible : Satisfaisant.							PNUD	Fond trac 1	72300: Renflouement en carburant	20 000	
(iii) Disponibilité des rapports périodiques du projet.						PNUD	Fond trac 1	73400: Entretien - maintenance des équipements et véhicules	6 000		

Cibles : 04 Rapports	<u>Activité 3.3.2: Charges transversales-DPC-Services communs</u>	Coûts transversaux / DPC						Fond trac 1	74300 : Contribution	108 000	
<b>SOUS TOTAL ACTIVITE 3.3</b>										<b>190 500</b>	<b>5 500</b>
<b>GRAND TOTAL</b>										<b>609 800</b>	<b>513 700</b>

## II. MANAGEMENT ARRANGEMENTS



### 2.1 Comité de projet

2.1.1 Le partenaire de mise en œuvre est le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation. Il est responsable et redevable de la mise en œuvre du projet, la réalisation des produits attendus du projet, et l'utilisation efficace des ressources allouées au projet.

2.1.2 La partie responsable est une entité choisie pour agir au nom du Partenaire de mise en œuvre afin de tirer profit de leurs compétences spécialisées, d'atténuer les risques et de diminuer les lourdeurs administratives, sur la base d'un document ou contrat écrit lui permettant d'acheter des biens ou fournir des services financés sur le budget du projet,

Toutes les parties responsables sont directement redevables devant le partenaire de mise en œuvre en conformité avec les termes de leur accord ou du contrat signé entre les deux parties.

2.1.3 Conformément à la Lettre d'accord signée avec le Gouvernement, le PNUD est en même temps le partenaire de mise en œuvre et la partie responsable pour la rubrique de dépenses concernant les services d'appui pour la mise en œuvre du projet et les autres charges. Cette disposition permet au PNUD d'engager et de payer directement les dépenses relatives à cette rubrique, tel qu'il a été convenu dans le PTA signé, sans recourir à chaque fois à l'approbation du partenaire de mise en œuvre.

2.1.4 Le Comité de Projet est la principale instance décisionnelle du projet, en charge des orientations du projet et de la validation de ses résultats. Inclus dans le Portefeuille Gouvernance, il est composé suivant l'organigramme décrit supra.

Seront représentés selon les niveaux en qualité de :

- Bénéficiaires principaux : Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, les institutions sous tutelle d'appui à la décentralisation et à la résilience : BNGRC, INDDL, Unité de Gestion des Projets du MID....
- Exécutif : le Représentant du Ministère et le DNP du MID

- Principal Bailleur : PNUD
- Gestion du Portefeuille : La Team Leader du Portefeuille Gouvernance du PNUD
- Assurance qualité : Le Chargé de Programme Gouvernance du PNUD
- Gestion de Projet : Le Chef du Projet AIED

2.1.5 Au sein du Comité de Projet, les fonctions suivantes sont assurées :

- L'Exécutif, qui préside le Comité de projet, est désigné par le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation. Il a la responsabilité de l'utilisation efficace des ressources du PNUD

allouées au projet et de l'obtention des résultats (Cf. Réglementation Financière 27.01). Le Directeur National, sous l'autorité du partenaire de mise en œuvre, est l'ordonnateur sur le budget du projet. Il approuve les demandes de services (réquisitions) et les demandes de paiement.

- Le Partenaire de développement ou Fournisseur/bailleurs principal représente les intérêts des parties qui financent et/ou fournissent de l'expertise technique pour le projet. La fonction du fournisseur principal au sein du Comité est de fournir des orientations concernant la faisabilité technique et financière du projet. Le fournisseur principal est donc constitué par les structures censées réaliser les produits du projet.

A ce titre, il comprendra les représentants du partenaire de mise en œuvre, des parties responsables, des ministères sectoriels concernés, du PNUD et d'autres donateurs éventuels.

- Les Représentants des bénéficiaires ou Bénéficiaires principaux représentent les intérêts des bénéficiaires du programme/projet. Ils ont pour fonction principale d'assurer au sein du comité de pilotage la réalisation des résultats du projet dans la perspective des bénéficiaires du projet. Leur rôle est de défendre les intérêts de tous ceux qui vont bénéficier du projet, ou ceux pour lesquels les livrables résultant des activités permettront d'atteindre des cibles spécifiques. Les bénéficiaires principaux suivent l'avancement du projet conformément aux cibles fixées et aux critères de qualité.

Cette fonction est assurée par les institutions rattachées au MID et autres Ministères en charge de la décentralisation, de la GRC, du transfert des compétences aux CTD.

- L'Assurance de projet est le rôle de tous les membres du Comité de projet, mais elle est dans le cadre de ce Projet assurée par le PNUD. Ce rôle appuie le comité en assurant une fonction objective et indépendante de surveillance et de suivi sur le projet. Ce rôle s'assure que les principales étapes du projet sont mises en œuvre et complétées.

Pour le PNUD, l'assurance du projet revient au Chargé de Programme Gouvernance.

- Le gestionnaire de projet est le Chef de projet. Il est responsable de la mise en œuvre quotidienne du projet, au nom du partenaire de mise en œuvre, et dans les limites accordées par le Comité de projet. La principale responsabilité du gestionnaire de projet est de s'assurer que le projet délivre les produits spécifiés dans le document de projet selon les normes de qualité requises et en respectant les contraintes de temps et de coût.

2.1.6 Le gestionnaire de projet est le certificateur sur le budget du projet.

2.1.7 Le Directeur National et le Chef de projet assurent conjointement la réalisation des activités opérationnelles aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé et sont co- responsables de la qualité des résultats du projet. Ils sont redevables de l'utilisation efficiente et efficace des ressources, ainsi que de l'utilisation rationnelle des biens et équipements acquis dans le cadre de ce projet, dans le respect des procédures en vigueur.

2.1.8 Le Directeur National et le Chef de projet sont assistés par une unité technique et une unité administrative :

- L'unité technique est composée par des spécialistes des thématiques du Programme.
- L'unité administrative et financière est composée par des assistants administratifs / financiers et des chauffeurs. Cette unité a la responsabilité de veiller à l'observance des procédures administratives et financières applicables.

2.1.9 Par ailleurs, le Directeur National devra procéder à la nomination de son suppléant.

2.1.10 Les remises d'espèces aux Partenaires de mise en œuvre se feront selon les dispositions du CPAP contenues dans les alinéas 6.4 à 6.9.

2.1.11 Des formations seront organisées, selon les besoins, en vue du renforcement des capacités de l'équipe de mise en œuvre.

2.1.12 Afin d'assurer une gestion financière saine des ressources du projet, les dispositions des paragraphes 7.1 et 7.5 du CPAP s'appliqueront.

## **2.2 CADRE DE CONCERTATION**

2.2.1 En vue d'adopter une approche participative et d'adaptive management dans la gestion du Projet, il sera mis en place un mécanisme de concertations et de recueil de feedbacks faisant intervenir les différentes parties prenantes de la décentralisation et de la résilience à Madagascar.

2.2.2 Ainsi, tel que préconisé dans le document de portefeuille, ce mécanisme prendra la forme d'un cadre de concertation et d'accompagnement technique de projet.

2.2.3 Ce cadre de concertation aura pour rôle de contribuer à l'analyse de l'atteinte des résultats, à l'amélioration en temps réels des stratégies opérationnelles et le conseil pour les stratégies idoines de plaidoyer pour accélérer l'avènement des mutations qualitatives attendues.

2.2.4 Les réflexions et les contributions de ce cadre de concertation aideront à la préparation des rapports d'activités et des documents à présenter devant le Comité de Projet et le Comité de pilotage du portefeuille. Ce dispositif facilitera aussi le suivi des différents indicateurs.

2.2.5 Au regard de l'emphase du Projet sur la mise en œuvre de la Réforme de la décentralisation, ce cadre de concertation s'impliquera et s'attellera à conseiller et suivre l'effectivité de cette réforme.

2.2.6 Pour ce faire, le Cadre de concertation technique sera composé sur une base de flexibilité, des techniciens du MID et des ministères sectoriels impliqués dans le cadre de la PNDE, des représentants d'OSC, des CTD et des PTF impliqués dans la réforme PNDE, notamment la Plateforme Gouvernance. Ce cadre permettra aussi une large participation des personnes ressources impliquées dans le processus d'élaboration de la Lettre de Politique sur la décentralisation ainsi que des spécialistes nationaux et internationaux du PNUD.

2.2.7 Les réunions seront périodiques (tous les trois mois) et alignées aux revues du Comité de pilotage ; mais des réunions extraordinaires pourront être convoquées en cas de besoin.

2.2.8 Le Chef de Projet soumettra la liste des parties prenantes devant participer à ce cadre en concertation avec la DNP et assurera la coordination technique desdites réunions.

## EXIT STRATEGY

La stratégie de sortie de AIED s'inscrit dans le contexte du passage vers le prochain cycle de programmation du PNUD, mais également dans un contexte électoral où la durabilité des résultats du projet reste incertaine en cas de changement du gouvernement.

La conception des activités ainsi que le mode opératoire pour leurs mises en œuvre tiennent compte de ces contextes. Les éléments principaux de la stratégie de sortie afin d'assurer les durabilités sociales, technique et institutionnelle de AIED se présentent comme suit :

- Le renforcement de capacité des institutions, et entités partenaires sera au cœur des activités déployées,
- Tout investissement pour mettre en place les outils/systèmes. sera dimensionné en fonction des perspectives d'évolution des capacités d'absorption des entités appuyées à travers les programmes de renforcement de capacité
- L'inscription des réformes institutionnelles à l'instar de la réforme de la décentralisation, appuyé par le projet, au cœur des agendas à débattre lors de ce processus électoral sera effectuée
- Des efforts de communication et de sensibilisation d'un maximum d'acteurs autour des réformes engagées seront déployées
- Les principales décisions prises au niveau institutionnel seront accompagnées de textes réglementaires
- Les savoirs et la mise en place de mécanismes de gestion des connaissances produites par le projet seront capitalisés

Les stratégies de retrait à déployer par grandes lignes d'activités se présentent comme suit :

- Pour l'appui à la réforme de décentralisation : des actions déployées viseront à renforcer les capacités les différentes entités de pilotage (comité de pilotage, comité technique interministériel, le MID) à travers le processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan national de décentralisation émergente. La mise en place de l'outil de pilotage (SIGOB) améliorera la capacité des entités concernées en matière de gestion accès sur le résultat. Le processus impliquera davantage les différentes catégories d'acteurs telles que les PTF, les OSC, et des actions de communication et de sensibilisation des citoyens seront déployées afin de susciter leurs intérêts par rapport à la réforme.
- Pour l'accompagnement des institutions nationales et décentralisées en appui à la décentralisation : la stratégie de retrait va se concentrer sur la mise en œuvre des plans de renforcement de capacité des directions/services/collectivités issus d'une part des recommandations de l'audit institutionnel du MID et d'autres part des actions urgentes du PNDE. La capitalisation du processus de localisation des ODD ainsi que l'appui aux JIR sera effectué
- Pour l'appui à la GRC : la mise en œuvre du plan de renforcement de capacités qui sera défini à travers les recommandations de l'audit organisationnel du BNGRC, en impliquant tous les PTF constitue une des stratégies de sorties du projet



### III. MONITORING FRAMEWORK AND EVALUATION

Vis à vis des dispositions mentionnées dans le CPAP, le mécanisme de suivi et d'évaluation est entrepris conformément à la matrice des résultats de l'UNSDCF ainsi qu'au plan de suivi et d'évaluation du programme. L'objectif étant de veiller à une utilisation efficace des ressources du programme ainsi qu'à la redevabilité, la transparence et l'intégrité. Le partenaire de mise en œuvre présentera des rapports de progrès trimestriels sur les réalisations et les résultats du projet, les risques, les problèmes rencontrés lors de l'exécution du projet ainsi que l'utilisation des ressources comme il en a été convenu dans le PTA, conformément aux dispositions et du PNUD en la matière.

#### Sur une base trimestrielle :

- Une évaluation de la qualité enregistrera les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats clés, basée sur les critères de qualité et les méthodes consignées dans le tableau de gestion de la qualité ;
- Un journal des problèmes sera activé dans Atlas et mis à jour par le Chef de projet afin de faciliter le suivi et la résolution de problèmes potentiels ou des demandes de modification ;
- Un journal des risques fondé sur une analyse initiale des risques (voir journal des risques en annexe) sera activé dans Atlas et régulièrement mis à jour en fonction des facteurs de l'environnement externe qui pourraient affecter la réalisation du projet ;
- Un rapport trimestriel d'avancement fondé sur les informations susmentionnées enregistrées dans Atlas sera soumis par le Chef de projet au Comité de projet par le biais de l'assurance projet. Ce rapport suivra le format de rapport standard disponible dans l'Executive Snapshot ;
- Un journal des enseignements sera activé et régulièrement mis à jour pour assurer l'apprentissage et l'adaptation continue au sein de l'organisation et faciliter la préparation du rapport sur les enseignements à la fin du projet ;
- Un plan de suivi du calendrier sera activé dans Atlas et mis à jour afin de suivre les actions/événements clés en matière de gestion.

#### Annuellement :

- Visites du projet : Des représentants du PNUD et du Gouvernement devraient visiter le projet au moins une fois par an. Les visites de terrain servent à valider les résultats, plus particulièrement ceux obtenus au cours de la période précédant la visite. Si entreprise pendant la dernière partie de l'année d'exercice, la visite de terrain devrait fournir les dernières informations relatives à l'avancement du projet vis à vis du rapport annuel. Chaque visite de terrain devrait être suivie de l'élaboration d'un bref document faisant office de rapport qui sera déposé au plus tard une semaine après le retour au bureau ;
- Rapport d'examen annuel : Un rapport d'examen annuel sera rédigé par le chef de projet et transmis au Comité de projet et au Comité des résultats. Le rapport d'examen annuel devra au minimum contenir le format type du rapport trimestriel d'activité d'Atlas, couvrant toute l'année, ainsi que des informations à jour sur chacun des éléments mentionnés du rapport trimestriel ainsi qu'une synthèse des résultats obtenus par rapport aux cibles prédéfinies au niveau des produits.
- Examen annuel du projet : Sur la base du rapport ci-dessus, le projet fera l'objet d'un examen annuel durant le quatrième trimestre de l'année ou juste après, afin d'analyser la performance du projet et valider le plan de travail annuel pour l'année suivante. Durant la dernière année, cet examen se fera sous forme d'évaluation finale. Cet examen est mené par le Comité de projet et peut impliquer d'autres parties prenantes si besoin. Il portera sur les progrès réalisés vers l'obtention des produits escomptés et veillera à ce que ces derniers restent cohérents avec les résultats appropriés.

## Activity Plan Results and Assessment

<b>PRODUIT 1:</b>		
<b>Activity 3.1 (Atlas Activity ID)</b>	<i>Short title to be used for Atlas Activity ID</i> <i>Appui cadre Décentralisation</i>	Start Date: 01/01/2023 End Date:31/01/2023
<b>Purpose</b>	<i>What is the purpose of the activity? (As in ATLAS)</i> Élaborer, adopter et mettre en œuvre les cadres politiques, stratégiques et programmatiques de la décentralisation, de territorialisation de politiques publiques sectorielles, du développement et de gouvernance territoriale.	
<b>Description</b>	<i>Planned actions to produce the activity result (As in ATLAS)</i> -Vulgariser La Lettre de Politique de Décentralisation Emergente et le PNDE -Accompagner le Comité de pilotage dans sa fonction de réflexion, d'orientation et d'échange dans la déclinaison de la Lettre de Politique de Décentralisation Emergente et de Territorialisation des politiques publique à travers un Plan National de décentralisation et Emergente et de Territorialisation des politiques publiques. -Appuyer le Comité Technique Interministériel en charge de la territorialisation des politiques publiques pour lui permettre de concevoir, proposer et réaliser les travaux techniques relatifs aux reformes et développer des dispositifs et mettre en place des procédures d'opérationnalisation des orientations. -Elaborer et accompagner la mise en oeuvre du Plan National de Décentralisation Emergente -Animer la plateforme Gouvernance Locale et Décentralisation	
<b>Planned Results</b>	<i>Résultat 1 : Production d'outils de promotion et de vulgarisation de la réforme de la décentralisation</i> <i>Résultat 2 : Disponibilité du Plan National de Décentralisation Émergente validé (PNDE)</i> <i>Résultat 3 : Opérationnalisation des outils de pilotage du PNDE</i> <i>Résultat 4 : Disponibilité de Plans de mise en œuvre opérationnel du PNDE au niveau de 9 ministères clés et validés au niveau CTI</i> <i>Résultat 5 : Mise en place du centre de coordination des plans d'investissement publics interne et externe du MID</i>	
<b>Means of Verification</b>	<i>Résultat 1 : PV de réception des outils produits</i> <i>Résultat 2 : Décret de validation du PNDE</i> <i>Résultat 3 : extraits de rapport d'avancement du PNDE à travers SIGOB</i> <i>Résultat 4 : PV de validation des Plans de mise en œuvre opérationnel du PNDE par le CTI</i> <i>Résultat 5 : PV de réception du centre de coordination</i>	
<b>Progress</b>	<i>En cours</i>	
<b>Activity 3.2 (Atlas Activity ID)</b>	<i>Short title to be used for Atlas Activity ID</i> <i>Renf. dispos. Décentralisation</i>	Start Date: 01/01/2023 End Date:31/01/2023
<b>Purpose</b>	<i>What is the purpose of the activity? (As in ATLAS)</i> Outiller les Institutions nationales en appui à la décentralisation pour accompagner le processus de transfert des compétences et des ressources vers les acteurs du territoire.	
<b>Description</b>	<i>Planned actions to produce the activity result (As in ATLAS)</i> -Appuyer la mise en place de cadre de coordination et de cohérence des actions des différentes Institutions en appui à la Décentralisation au sein du Ministère. -Appuyer le MID et ces organismes rattachés dans le renforcement des dispositifs d'appui aux collectivités territoriales décentralisées (CTD) et acteurs du territoire. - Appuyer la mise en œuvre des actions urgentes du PNDE au niveau territorial - Appuyer le processus de localisation des ODD. - Appuyer la capitalisation des JIR - Renforcer les capacités des membres de la plateforme sur la RRC	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- . Renforcer les capacités organisationnelles du BNGRC et la CPGU</li> <li>- Renforcer les capacités nationales et locales dans la GRC en tenant compte des recommandations de CADRI</li> <li>- Capitaliser les acquis de la GRC/RRC</li> </ul>	
<b>Planned Results</b>	<p><i>Résultat 1: disponibilité plan de renforcement de capacités des entités en charge de la mise en œuvre et de suivi du PNDE</i></p> <p><i>Résultat 2: Mise en œuvre du plan de renforcement de capacité</i></p> <p><i>Résultat 3: SIGOBito au mis en place dans au moins 2 régions et 2 communes urbaines</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernisation de l'administration dans au moins 50 institutions territoriales</li> <li>- 4 outils pour le renforcement de capacités des CTD modélisés sur base d'arrêté d'application du MID</li> </ul> <p><i>Résultat 4: Disponibilité d'un PRD aligné aux ODD</i></p> <p><i>Résultat 5: modélisation du JIR</i></p> <p><i>Résultat 6: groupes thématiques RRC formés et outillés</i></p> <p><i>Résultat 7: Plan de renforcement de capacité du BNGRC et CPGU disponible</i></p> <p><i>Résultat 8: Plan de contingence au cyclone et inondations disponible</i></p> <p><i>Résultat 9 : Carrefour GRC/RRC réalisé</i></p>	
<b>Means of Verification</b>	<p><i>Résultat 1 : Rapport du diagnostic organisationnel</i></p> <p><i>Résultat 2 : Rapport du projet</i></p> <p><i>Résultat 3 : Rapport du projet</i></p> <p><i>Résultat 4 : document du PRD</i></p> <p><i>Résultat 5 : rapport de capitalisation du JIR</i></p> <p><i>Résultat 6 : Rapport de l'assistant technique à la plateforme RRC</i></p> <p><i>Résultat 7 : Rapport de l'audit organisationnel du BNGRC</i></p> <p><i>Résultat 8 : Rapport d'évaluation des recommandations du CADRI</i></p> <p><i>Résultat 9 : Compte rendu sur la tenue de la RRC</i></p>	
<b>Progress</b>	<i>En cours</i>	
<b>Activity 3.3 (Atlas Activity ID)</b>	<i>Short title to be used for Atlas Activity ID</i> Project Management	Start Date: 01/01/2023 End Date: 31/03/2023
<b>Purpose</b>	<i>What is the purpose of the activity? (As in ATLAS)</i> <i>Assurer la gestion, la visibilité et la mise en œuvre du projet</i>	
<b>Description</b>	<p><i>Planned actions to produce the activity result (As in ATLAS)</i></p> <p>Le projet sera implémenté par une équipe de projet dirigée par un coordinateur de projet. L'équipe de projet sera responsable de la gestion globale, du suivi et de la coordination de la mise en œuvre du projet conformément aux règles du PNUD.</p> <p>Les activités de suivi, évaluation, mission de visite de terrain, communication seront également prises en compte dans cette rubrique.</p>	
<b>Planned Results</b>	<p><i>Résultat 1: Mise en place de l'équipe de projet effective</i></p> <p><i>Résultat 2: Tenue effective des sessions du comité de projet</i></p> <p><i>Résultat 3: Gestion performante du projet assurée</i></p>	
<b>Means of Verification</b>	<p><i>Rapport du projet</i></p> <p><i>PV des sessions du comité de projet</i></p> <p><i>Rapport trimestriel</i></p> <p><i>Taux de delivery</i></p>	
<b>Progress</b>	<i>En cours</i>	

---

## IV. LEGAL CONTEXT

Click [here for the standard text.](#)

## ANNEXES



TdR comité de  
projet\_AIED.pdf



CR Comité de Projet  
AIED du 15 04 2022 .



CR comité de projet  
261022 Vfinal.docx

## JOURNAL DES RISQUES

Risques	Niveau	Stratégie d'atténuation
<b>Risques stratégiques</b>		
Changement du gouvernement	Élevé	Ancrage des activités au niveau des directions /services techniques
Non appropriation de la partie nationale	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication de toutes les parties prenantes tout au long du processus demise en œuvre</li> <li>- Veiller à l'alignement continu des projets aux priorités nationales</li> </ul>
Changement d'orientation du gouvernement et manque de volonté politique pour mener à terme les réformes initiées	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaidoyer et dialogue de politique permanent auprès des entités concernées</li> </ul>
<b>Risques politiques</b>		
Instabilité due aux élections en 2023	Élevé	Accélérer les activités avant le début des campagnes
Instabilité sociale et/ou institutionnelle	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application du principe de « do no harm » dans l'opérationnalisation du projet,</li> <li>- Suivi de l'évolution de la situation avec tous les partenaires,</li> <li>- Veille et vigilance à accorder notamment avec les autres projets (résultats du conflict scan, système d'alerte précoce, ...)</li> <li>- Plaidoyer et dialogue de politique permanent pour la stabilité politique</li> </ul>
Les activités / domaines abordés sont très sensibles et peuvent alimenter une polarisation politique	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de la neutralité des intervenants (experts, consultants...) et insister sur la neutralité du PNUD,</li> <li>- Anticiper et inclure des mesures de confiance dans les activités</li> </ul>
<b>Risques financiers</b>		
Manque de ressources financières pour la réalisation des interventions. Difficulté de mobiliser des ressources dans un contexte de crise mondiale	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie de mobilisation des ressources et des partenaires spécifique pour l'offre énergie du PNUD Madagascar va être finalisée et déployée dès le mois de février 2023. A cela s'ajoute un plan de priorisation des activités en fonction du budget disponible et de mutualisation des ressources avec les autres projets du portefeuille 2 et des autres portefeuilles.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre d'une démarche proactive de mobilisation des ressources</li> <li>- Cartographier les bailleurs et donateurs par domaine d'intervention</li> </ul>
Capacité d'absorption limitée des partenaires demise en œuvre	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre d'une stratégie de renforcement des capacités des partenaires</li> </ul>
<b>Risques opérationnels</b>		
Difficulté à recruter des personnes compétentes pour l'équipe de gestion du projet	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne évaluation des candidats et recrutement basé sur les compétences,</li> <li>- Induction, gestion des connaissances et séances de renforcement de capacité pour chaque spécialité,</li> </ul>