



EVALUATION FINALE EXTERNE DU PROJET INCIPALS – MADAGASCAR

(INITIATIVE CITOYENNE POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX – LEADERSHIP ET STABILITE)

- Juin/ Août 2016 -

Auteurs :

- Gilles DESESQUELLES
 - Michaël RANDRIAMANIRAKA (Cabinet Aequo Madagascar)
-

Evaluation finale externe mandatée par le Consortium :



Ce projet a été évalué en externe par :

<p>M. Gilles DESESQUELLES Evaluateur international</p> <p>Clos du Cinquantenaire Box n°19 1040 Bruxelles – Belgium</p> <p>Téléphone : 0033663370316 Email : gdesesquelles@hotmail.com</p>	<p>M. Michaël RANDRIAMANIRAKA Evaluateur national</p> <p>Cabinet AEQUO MG Lot VQ 135 TERZ Mandroseza 101, Antananarivo – Madagascar</p>  <p>Téléphone : +261 34 99 738 38 +261 20 22 540 30 Email : mrdrriamaniraka@aequo.mg Web : www.aequo.mg</p>
--	--

Note :

Les évaluateurs sont les seuls responsables d'éventuelles erreurs ou omissions contenues dans le présent rapport. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des évaluateurs. Elles ne représentent en aucun cas les positions de l'Union Européenne, d'ECES, du personnel du projet INCIPALS ou des autres institutions mentionnées dans le texte.

Table des matières

Abréviations	3
1. FEHINY SY VONTOATIN’NY TETIKASA INCIPALS:	4
RESUME EXECUTIF	6
1.1 Constat de l’évaluation	6
2 – INTRODUCTION	10
2.1 Contexte de l’évaluation finale d’INCIPALS	10
2.2 Cadrage et objectifs de la mission d’évaluation finale d’INCIPALS	11
3 – METHODOLOGIE DE L’EVALUATION	12
3.1 Approche et méthodologie de l’évaluation finale : expertise internationale et connaissance locale	13
3.2 Recherche et collecte de données	13
3.2.1 Analyse documentaire	14
3.2.2 Focus Group et Interview (Phoning / ISS)	15
3.2.3 Participations aux diverses activités et observation in situ	17
3.4 Contraintes et limitations de l’analyse	19
4 – LES RESULTATS ET ANALYSE POST-EVALUATION	20
4.1 Brève présentation du projet INCIPALS :	20
4.2 Résultats de l’évaluation	21
4.2.1 Pertinence du projet INCIPALS	23
4.2.2 Efficacité du projet INCIPALS	30
4.2.3 Efficience du projet INCIPALS	35
4.2.4 Impact du projet INCIPALS	38
4.2.5 Durabilité	44
4.3 Analyses des enjeux et défis futurs du processus électoral / consolidation de la paix à Madagascar	50
5 – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	51
5.1 Conclusions / recommandations à l’endroit de l’Union européenne	52
5.2 Conclusions / recommandations pour le consortium ECES – SFCG – ODP – CCL venant de leurs parties prenantes (OSC/Média, Jeunes, Femmes, Autorités, Universités, autres PTF ...)	54
5.3 Conclusions / recommandations pour le processus de consolidation de la paix, gestion de conflits et processus électoral à Madagascar (venant des évaluateurs)	55
ANNEXES	56

Abréviations

CAD :	Comité d'aide au développement
CCL :	Center for Creative Leadership
CSI :	Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité
ECES :	Centre Européen d'Appui Electoral
FAFA :	Financial and Administrative Framework Agreement (UE – Nations Unies)
FED :	Fonds Européen de Développement
FG :	Focus Group
IcSP :	Instrument contribuant à la Stabilité et à la Paix
IEP :	Institut d'Etudes Politiques
INCIPALS :	Initiative Citoyenne pour la Consolidation de la Paix, Leadership et Stabilité
IOV :	Indicateurs objectivement vérifiables
IRD :	Institut de Recherche pour le Développement
ISS :	Interview Semi Structuré
JVMP :	Jeunes Voix Malgaches pour la Paix
LEAD :	Leadership et Gestion de Conflits pour les Acteurs Electoraux
MOE/UE :	Mission d'Observation Electorale de l'Union européenne
OdP :	Osservatorio di Pavia
OS :	Objectif Spécifique
OSC :	Organisation de la Société Civile
PACTE :	Projet d'Appui à la Crédibilité et à la Transparence des Elections
PESH :	Personne en Situation de Handicap
PTF :	Partenaire Technique et Financier
SFCG :	Search for Common Ground
TDRs :	Termes de Références
UE :	Union européenne
UMM :	Unité de Monitoring des Médias
VMLF :	Vondrona MiraLenta ho amin'ny Fampandrosoana
WLMP :	Women's Leadership and Mentoring Program

1. FEHINY SY VONTOATIN'NY TETIKASA INCIPALS:

Ny Tetikasa INCIPALS izay vatsian'ny Vondrona Eoanana dia notontosain'ny Vondrona ECES (hiarahany miombon'antoka amin'ny SFCG, OdP ary CCL) mba hanatsarana misimisy kokoa ny fandraisan'ireo Olompirenena ny andraikiny entina hanamafisana ny Fandriampahalemana, ny Haitarika ary ny Filaminana eto Madagasikara.

Ny Tetikasa INCIPALS dia tohin'ny tetikasa PACTE izay nisy teo alohany, ary eritreretina sy kajiana fa ho singa lehibe amin'ny fametrahana ireo lalana hahatongavana amin'ny fampiharana ny tena Demokrasia amin'ny alalan'ny fanatsarana matotra ny momba sy ny manodidina ny resaka Fifidianana madio, mangaraharaha ary Milamina.

Ny vontoa-tin'ity tatitra antsoatra ity dia ny hira-ketana ny Tombana notontsain'ireo Mpahay izany nandritra ny famaranana ny tetikasa INCIPALS, izay naharitra 16 volana teo hoe eo (2015 – 2016). Marihina etoana fa nahakasika faritra maro manerana ny nosy ny tetikasa INCIPALS ary songadinina manokana amin'izany ireto karazana Mpahazo Tombotsoa mivantana ireto:

- ny avy amin'ny Firaisionimpirenena
- ny avy amin'ny Mpanao Gazety
- ny Fikambanana Tanora
- ny Fikambanam-behivavy

Tiana anefa ny manamarika fa nandritra ny fanatanterahana ny INCIPALS dia voakasiky ny tetikasa daholo ireo sokajin'olona rehetra toy ny olompirenena tsotra sy ireo Sangany eto Madagascar.

Amin'ny maha Tombana tsy mitanila sy ara-dalàna ity tombana nataonay ity, dia noraisina ny marika ireo Teboka 5 nofaritan'ny Vondrona Eoanana (OCDE/CAD):

- Famaliana ny filan'ny mpahazo tombotsoa
- Fahombiazana
- Fahaleovan'ny sarany
- Fiantraikany
- Faharetana sy Fitohizana

Noho izany, raha fehezina indray manoratra ny votoantin'ny tombana natao tamin'ny INCIPALS dia toy izao:

- Mamaly ny filan'ny mpahazo tombontsoa isan-tsokajiny ny INCIPALS satria tena nanampy be ireo vehivavy, tanora, mpanao gazety, fikambanana maro samihafa ... tamin'ny fanomezana fiofanana karazany vaovao sy avo lenta toy ny LEAD, WLMP, JVMP, fiofanana hoan'ny mpanao gazety.

Nanampy be koa INCIPALS tamin'ny fametrahana ny UMM, izay kajiana ho fitaovana mahomby entina manatsara ny sehatry ny fanaovana gazety tsy mitanila eto Madagasikara. Nampizatra ny olompirenena isan-karazany amin'ny kolontsaina vaovao manodidina ny fiainana andavanandro amin'ny resaka Demokrasia = ady hevitra, fandaharana amin'ny haino aman-jery, famokarana toro-lalana samihafa hoan'ireo Mpisehatra. Ary indrindra famokarana fandaharana sy fanadihadiana mahakasika ny hay fiaraha monina eto Madagasikara (Zana-bahoaka, izay milaza ny fifandraisan'ny Fahefana eo amin'ny olompirenena sy ireo mpitondra Fanjakana). Tsy adino koa ireo fampirantiana maro samihafa

- Fahombiazana ny INCIPALS raha zohiana ny hafohin'ny fotoana niasany (16 volana monja), kanefa nahafahan'ny Vondrona INCIPALS, nanatanteraka antsakany sy andavany ireo paikady voarafitra ao anatin'ny paikadin'ny tetikasa.
Rehefa nanantonana sy nanontaniana ireo Mpahazo Tombotsoa, dia hita fa tena nisy fiantraikany tokoa ny tetikasa: fiantraikany isan'olona sy amin'ireo manodidina azy ireo mivantana.
Tsara marihina anefa, fa eo amin'ny tombana lavitra ezaka, dia mbola mila miandry fotoana kely vao afaka tena mamantatra hoe tena misy marina ve ny fiantraikany eo amin'i Madagasikara amin'ny ankapobeny
- Mahaleo ny sarany ny vidiny raha ny lany tamin'ny INCIPALS no kajiana. Maro ireo vokatra azo tao aminy, ary raha amin'ny tetikasa lehibe mifanahantsahana aminy, dia azo lazaina fa voakajin'ny Vondrona tarihin'ny ECES tsara ny fandaniana rehetra mahakasika ny vola sy ny fitaovana. Voahajan'izy ireo ny fepetra ara-bola sy ara-taratasy rehetra mifanaraka amin'ny fenitry ny Vondrona Eoropeana.
- Misy fiantraikany tsara ny INCIPALS eo anivon'ireo Mpahazo Tombotsoa mivantana. Koa satria mbola tombana fohy ezaka ity natao ity dia hita taratra eny anivon'izy ireo izany hatsaran'ny kalitao nomen'ny Vondrona tarihin'ny ECES azy ireo izany.
Mba hahitana lavitr'ezaka kokoa, dia tsara ihany raha manao tombana ex-post ny tompon'ny tetik'asa mba hanombanana tsara atsy ho atsy hoe: hatraiza ny tena fiantraikan'ny tetikasa
- Maro dia maro ireo tetikasa izay tarihin'ireo Mpahazo Tombotsoa izay efa natombok'izy ireo ho fanohizana ny INCIPALS (fampiofanana, fanangana rafitra vaovao, ...) Singanina manokana amin'izany ny UMM izay efa tena mahaleo tena amin'izao, ary vonona ny hanohy ny singa sasantsasany tao amin'ny INCIPALS.
Maro koa ireo hetaheta sy vinavina avy amin'ny Mpisehatra sy ny Mpiara miombon'antoka mba hitohizan'ireo fandaharana amin'ny haino aman-jery, ny dinidinika sy ny ady hevitra maro isan-karazany, fa indrindra koa ny Fampiofanana eny anivon'ny Anjerimanontolo ohatra (Toamasina ny marimarina kokoa)

Ny mahakasika ny votoatin'ireo tombana rehetra dia azo vakiana sy halalalinina ato amin'ny lahatsoratra amin'ny teny frantsay eto ambany. Torak'izany koa ny fehin'ny tombana ary ireo soso-kevitra maro izay nomena ireo tompon'andraikitra isan-tsokajiny avy, entina manatsara kokoa sy manohy ireo zava-bita tsara efa natomboky ny INCIPALS teto Madagasikara.

RESUME EXECUTIF

Le but de cette évaluation est de reprendre les objectifs initiaux du projet INCIPALS (Initiative Citoyenne pour la Consolidation de la Paix, Leadership et Stabilité) pour analyser leur pertinence, étudier le processus de mise en œuvre et l'état de réalisation du projet, en faisant ressortir ses forces et ses points à améliorer, afin de proposer d'éventuelles réorientations et de suggérer des axes de réflexion dans la perspective de projets ultérieurs à Madagascar

Les consultants – évaluateurs externes, ont exécuté l'évaluation en conformité avec les lignes directrices de la Gestion du Cycle de Projet et de la méthodologie d'évaluation de la Commission européenne.

L'évaluation s'est basée sur une approche participative qui a inclus les différents bénéficiaires et acteurs impliqués dans le projet en conformité avec les principes pour l'évaluation de l'aide au développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).

Dans un contexte d'instabilité politique et de crises cycliques comme c'est souvent le cas à Madagascar, ce projet d'Initiative Citoyenne pour la Consolidation de la Paix, Leadership et Stabilité a été initié pour consolider les acquis de PACTE (Projet d'Appui à la Crédibilité et à la Transparence des Elections) et pour contribuer à la stabilité socio-politique à Madagascar. Il permet d'accompagner la société civile et les médias dans la réalisation de leurs rôles à travers la formation et le renforcement des capacités. Il inclut plusieurs actions transversales et s'inscrit dans le cadre de la promotion de l'Etat de Droit et de la bonne gouvernance.

A l'issue de l'exercice d'évaluation d'INCIPALS les consultants ont dressé les résumés des constats suivants :

1.1 Constat de l'évaluation

1.1.1 Pertinence

En répondant aux résultats attendus clairement identifiés, la mise en œuvre du programme a constitué une solution appropriée aux besoins de renforcement de capacités, notamment en leadership, d'espace de dialogue et de redevabilité.

Que ce soit au niveau de la gouvernance générale à Madagascar (rôles et responsabilités des Organisations de la Société Civile et des médias) ou à l'échelle culturelle et sociologique (culture de débat, rôle et place des jeunes et de la femme dans une société en pleine mutation) : INCIPALS est un outil qui a répondu aux besoins de bénéficiaires en termes de début de processus de changements à travers divers régions de Madagascar, et ce au niveau des institutions et individus touchés.

En outre, l'Unité de Monitoring des Médias, reconnue comme une veille médiatique au regard de la télévision, la radio et de la presse écrite, s'est révélée un outil pertinent notamment dans le contexte de la liberté de l'information et de la déontologie y afférent.

La pertinence d'INCIPALS est d'autant plus avérée qu'elle répondait à un souci de professionnalisation et de responsabilisation des acteurs de l'Organisation de la Société Civile (OSC),

notamment les femmes et les jeunes. La pertinence d'INCIPALS découlait enfin des contraintes temporelles extrêmement « tendues », délai d'un an¹ avec un budget limité.

Les diverses spécialités et approches des 4 membres du Consortium sont complémentaires, les innovations apportées par ECES, SFCG, ODP et CCL ont répondu aux besoins des médias, société civile (incluant les jeunes et les femmes) mais aussi des simples citoyens comme les élites.

1.1.2 Efficacité

La mise en œuvre d'INCIPALS a été d'une efficacité certaine, comme explicité précédemment : les résultats escomptés ont été atteints, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs spécifiques formulés dans le document de projet. La quasi-totalité des activités a été réalisée et, dans certains cas, au-delà des données fondées sur les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) proposés dans le document de projet.

L'appréciation d'INCIPALS au regard du critère de l'efficacité a permis de mettre en évidence la réalisation de pratiquement toutes les activités prévues dans le document de projet et il sera particulièrement intéressant de constater dans un an, au moment du démarrage des campagnes électorales de 2018, l'implication des personnes formées comme acteurs majeurs et vecteurs de changements dans les processus électoraux à Madagascar. Ces acteurs / vecteurs qui seront de plus en plus composés d'OSC, de jeunes, de femmes ainsi que de journalistes.

D'une manière précise (dans l'espace et aux bénéficiaires) et sur le plan qualitatif, la mise en œuvre d'INCIPALS a contribué à la création d'un climat apaisé et à la consolidation d'un processus vers plus de démocratie dans les différents domaines couverts par le projet, comme en témoignent notamment les interviews que nous avons réalisés.

Les excellents résultats enregistrés par INCIPALS soulignent la qualité et la cohérence du document de projet présenté par ECES à l'appui de sa demande de subvention.

Les hypothèses et risques formulés par les concepteurs d'INCIPALS se sont révélés réalistes et les mesures de différenciation, adaptées au contexte local.

1.1.3 Efficience

La gestion d'INCIPALS a été d'une qualité certaine qu'il s'agisse de la gestion de/par l'équipe du projet, de la planification et de la conception des activités de celui-ci, ou encore de la maîtrise des opérations séquentielles complexes (planification, organisation et exécution des opérations de formation et de renforcement de capacités, du respect des délais dans l'exécution des activités ainsi que des relations permanentes et transparentes entretenues avec l'ensemble des parties prenantes). Le rapport coût/efficacité a été exemplaire notamment si on compare les dépenses de personnel par rapport à d'autres organismes chargés de la mise en œuvre de programme similaire.

A noter toutefois que plusieurs interlocuteurs ont estimé qu'un plus grand nombre de personnes issues des groupes cibles aurait dû être formé afin d'obtenir un effet multiplicateur encore plus efficace et valoriser davantage l'initiative citoyenne. Cette argumentation est compréhensible même si on doit prendre en considération la limitation du budget et le délai imparti.

¹ Durée totale du projet INCIPALS : 16 mois et demi (12 mois avec une extension de 4 mois et demi)

1.1.4 Impact

L'impact d'INCIPALS a été important au niveau des bénéficiaires directs du projet. La mise en place d'INCIPALS a débouché sur la réalisation de l'objectif général assignée à l'intervention qui est de « contribuer à la création d'un climat apaisé et à la consolidation du processus de démocratisation à Madagascar ». Ces impacts à court terme se mesurent sur l'environnement immédiat des cibles du programme (université, lieu de travail, vie associative, communauté) à savoir des initiatives individuelles à l'échelle locale pour les OSC, les femmes, les jeunes ainsi que certains journalistes / médias.

Les outils ainsi que les capacités nécessaires pour obtenir plus d'impact (géographique, structurelle, numérique) sont mis en place par INCIPALS. L'évaluation de ces impacts à moyen et long terme sera mieux appréciable, au moins une année après la fin du projet INCIPALS, à partir d'une évaluation de type ex post.

1.1.5 Durabilité / Pérennité

L'un des éléments déterminants dans l'appréciation du critère de pérennité réside dans l'appropriation nationale des objectifs d'un projet. Dans le cas d'INCIPALS, cette appropriation des bénéficiaires a été la conséquence directe de la conception des projets de formation, et de renforcement de capacités développé par le Consortium dirigé par ECES et regroupant Search For Common Ground (SFCG), Osservatorio di Pavia (OdP) et Center for Creative Leadership (CCL).

Il s'agit en effet pour ECES et ses partenaires d'accompagner les organisations ou institutions bénéficiaires en développant une fonction d'appui-conseil sans se substituer à elles et de les valoriser afin qu'elles puissent s'impliquer librement dans la vie politique et associative.

S'agissant des critères d'évaluation spécifiques à l'UE, on relèvera qu'INCIPALS est en cohérence avec la stratégie de développement de l'UE, particulièrement, avec le Programme pour le changement (13/10/2011)² qui préconise l'appui de l'UE à la démocratisation et à des « élections libres et équitables ».

Par ailleurs INCIPALS s'inscrit dans la complémentarité et la division du travail entre l'action de l'UE et celle de ses Etats Membres dans le domaine de la démocratie et de la bonne gouvernance (critère de la valeur ajoutée communautaire).

Enfin la stratégie proposée par ECES et ses partenaires dans le document de projet en vue d'assurer la visibilité de l'action et du financement de l'UE a été mise en œuvre en conformité avec les prescriptions du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE (critère de visibilité).

Au regard des critères de l'évaluation, INCIPALS constitue donc une satisfaction qui devrait avoir valeur d'exemple dans le cadre de l'appui à la société civile et aux acteurs non étatiques dans le domaine de la consolidation de la démocratie (qui va au-delà des élections). INCIPALS a contribué au renforcement des OSC et des médias à Madagascar pour que ces derniers jouent leurs rôles dans le suivi des actions des institutions élues (processus post-électoral).

² http://eacea.ec.europa.eu/intra_acp_mobility/funding/2012/documents/agenda_for_change_fr.pdf

L'équipe du projet est dotée d'une solide expérience et d'une expertise constamment actualisée, ce qui a permis de sécuriser de manière maximale la préparation et le déroulement des activités et des résultats à atteindre.

Par ailleurs, les évaluateurs peuvent se féliciter de la poursuite de l'utilisation des outils de la communication politique du XXI^{ème} siècle (Facebook, Internet, SMS, etc..).

Les acquis d'INCIPALS devraient être consolidés et amplifiés dans le cadre du renforcement des acquis en matière de formation et de responsabilisation des acteurs non étatiques dans le cadre des processus électoraux dans un environnement démocratique consolidé. Dans l'hypothèse d'un financement de l'UE pour les élections de 2018 à Madagascar, une enveloppe spécifique devrait être allouée aux acteurs de la société civile, notamment pour les bénéficiaires du projet INCIPALS afin de valoriser une masse critique de l'intervention.

Il s'agit plus particulièrement du renforcement professionnel et permanent de ces acteurs afin qu'ils jouent pleinement leurs rôles respectifs dans les cycles électoraux.

2 – INTRODUCTION

Le présent rapport fait suite à une mission de ses auteurs à Madagascar entre la période de juin à août 2016 (comprenant une mission de 10 jours à Madagascar pour l'évaluateur international), au cours de laquelle ils ont eu l'opportunité de s'entretenir avec un échantillon représentatif des acteurs nationaux notamment de la Société Civile (ONG, Associations : femmes et jeunes engagés, média et journalistes) au regard du projet INCIPALS dont l'objectif global est de contribuer à la mise en place d'un environnement apaisé et la consolidation du processus de démocratisation.

Les évaluateurs expriment leur reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de leur temps pour les aider à mener à bien ce travail.

Ils souhaitent remercier toutes les personnes rencontrées pour les informations qu'elles ont bien voulu fournir, en particulier les autorités politiques et administratives, les acteurs de la société civile pour leur disponibilité et celle de leurs équipes, ainsi que pour les efforts d'organisation dont ils ont fait preuve pour assurer le succès du travail d'évaluation.

Ils souhaitent également remercier l'ensemble du personnel au siège d'ECES et du bureau de Madagascar pour leur contribution à l'organisation de l'évaluation qui a permis aux évaluateurs de rencontrer un nombre significatif de parties prenantes pendant leur mission à Antananarivo et Toamasina.

2.1 Contexte de l'évaluation finale d'INCIPALS

Le Centre Européen d'Appui Electoral (ECES) est une organisation non gouvernementale à but non lucratif et à vocation mondiale, basée à Bruxelles. La mission d'ECES est de promouvoir un développement démocratique durable, à travers des services de conseil et de soutien opérationnel pour la mise en place de cycles électoraux, en faveur des organes de gestion électorale et des organisations régionales et internationales. ECES œuvre pour le renforcement des capacités au niveau national, régional et international en facilitant les relations entre pairs, l'échange d'expériences, la collaboration Sud-Sud et le développement du leadership. Compte tenu la nature cyclique du processus électoral, l'appui aux élections doit être intégré dans le cadre plus large du développement démocratique. Par conséquent, ECES travaille en étroite collaboration, non seulement avec les organes de gestion électorale, mais aussi avec les parlements nationaux, les partis politiques, les médias, les institutions judiciaires, ainsi qu'avec les organisations de la société civile des pays partenaires.

Le Projet d'Appui à la Crédibilité et à la Transparence des Elections (PACTE) mis en œuvre à Madagascar de février 2013 à décembre 2014 a permis de réaliser efficacement, une série d'activités dirigées notamment vers la société civile malgache via des actions de sensibilisation, de formation et de renforcement des capacités. Le projet a formé les membres de la société civile dans le domaine de la sensibilisation, éducation et observation électorales mais aussi en termes de renforcement de capacités des techniques de communication et de plaidoyer. Des formations ont également été fournies aux journalistes pour renforcer leurs capacités dans la production des émissions et une équipe d'analystes des médias a été formée pour faire le suivi de la couverture médiatique du processus politique et électoral et de produire des revues de presse et des rapports d'analyse à ce sujet. Finalement, en collaboration avec le Barreau de Madagascar, des avocats ont été formés sur les procédures du contentieux.

C'est ainsi qu'il a été demandé à ECES de formuler un nouveau projet, financé à travers l'Instrument contribuant à la Stabilité et à la Paix (IcSP) de l'Union européenne, dont l'objectif est de consolider les acquis du projet PACTE et d'élargir la démarche dans un souci de stabilisation.

Le présent projet intitulé : « Initiative Citoyenne pour la Consolidation de la Paix, Leadership et Stabilité » (INCIPALS), capitalise sur les structures et relations établies par les membres du consortium à travers les actions citées ci-dessus. ECES est le leader du consortium et associe les organisations suivantes à la mise en œuvre de l'action : Center for Creative Leadership (CCL), Osservatorio di Pavia (OdP), et Search for Common Ground (SFCG).

2.2 Cadrage et objectifs de la mission d'évaluation finale d'INCIPALS

Un exercice d'évaluation a pour but d'effectuer une appréciation, aussi systématique et la plus objective que possible :

- d'un projet encore en cours mais approchant de sa fin,
- de sa conception,
- de sa mise en œuvre
- et de ses résultats.

Le but est de mesurer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité du développement du projet.

Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés du processus de prise de décision à la fois des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Les principes de l'approche à l'évaluation sont :

- Impartialité et indépendance du processus d'évaluation par rapport aux fonctions de programmation et de mise en œuvre ;
- Crédibilité de l'évaluation, grâce à l'intervention d'experts indépendants et à la transparence du processus, sans oublier une large diffusion des résultats ;
- Participation des parties prenantes au processus d'évaluation, afin de garantir que les différents aspects et points de vue soient pris en compte ;

L'objectif de cette évaluation finale – externe – est de reprendre les objectifs initiaux du projet INCIPALS pour analyser leur pertinence, étudier le processus d'implantation et l'état d'avancement du projet, en faisant ressortir ses forces et ses points à améliorer, afin de proposer d'éventuelles réorientations et de suggérer des axes de réflexion dans la perspective d'hypothétiques projets ultérieurs. L'évaluation vise également à identifier les principales leçons apprises et les recommandations pour une éventuelle suite du projet afin d'assurer la pérennité des actions entreprises. Il s'agit également de déterminer si le projet est mis en œuvre d'une façon efficace et efficiente. Ainsi, cette évaluation externe sert à vérifier si les différentes composantes du projet ont été exécutées conformément aux conditions stipulées et si les résultats attendus ont été atteints.

3 – METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Comme stipulé dans les TDRs, il a été demandé aux évaluateurs externes d'exécuter l'évaluation en conformité avec les lignes directrices de la Gestion du Cycle de Projet et de la méthodologie d'évaluation de la Commission européenne.

L'évaluation a été basée sur une approche participative qui inclue les différents bénéficiaires et acteurs impliqués dans le projet et elle s'est faite en conformité avec les principes pour l'évaluation de l'aide au développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).

Il s'agit d'évaluer le projet INCIPALS selon les principes suivants :

Pertinence : dans quelle mesure les objectifs du projet correspondent aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, des partenaires et du bailleur du projet ? Est-ce que les activités menées et les résultats observés sont compatibles avec la finalité globale et l'impact escompté ?

Efficacité : dans quelle mesure les objectifs du projet ont été réalisés et quelles ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs ?

Efficience : dans quelle mesure les ressources (humaines, matérielles et financières) mises à disposition ont été utilisées de manière appropriée pour atteindre les objectifs préconisés ?

Impact : Quelles sont les conséquences/effets (positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non) du projet et comment s'expliquent-ils ? L'évaluation doit prendre en considération les résultats souhaités et les résultats involontaires, de même que les impacts positifs et négatifs de facteurs externes, tels que le contexte politique et électoral, les conditions financières, etc. Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?

Viabilité : Dans quelle mesure les bienfaits résultant du projet perdurent-ils après la finalisation du projet et l'arrêt du financement ? Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du projet ?



Mission d'évaluation finale d'INCIPALS par les évaluateurs externes, en présence des autorités ainsi que des promoteurs du projet (Toamasina)

3.1 Approche et méthodologie de l'évaluation finale : expertise internationale et connaissance locale

En vue d'une meilleure efficacité de l'évaluation, les promoteurs d'INCIPALS ont fait appel à deux experts évaluateurs.

L'enjeu de l'après INCIPALS étant d'une importance particulière pour les processus de consolidation de la paix à Madagascar, il a été jugé utile d'associer l'expertise internationale d'un consultant ayant des expériences significatives dans la coopération européenne en Afrique avec celle d'un anthropologue qui connaît les réalités sociologiques locales à Madagascar.

La durée de cette évaluation, qui s'étale approximativement sur 3 mois, inclut les phases ci-après :



Par ailleurs, les évaluateurs ont toujours mis en exergue durant l'évaluation (TDRs comme référence), les aspects liés :

- Au développement et transfert des capacités ;
- À la pérennisation des acquis des bénéficiaires ;
- À l'innovation de l'intervention et la valeur ajoutée dans la réalisation du cycle électoral ;
- À la prise en compte de la dimension genre ;
- Au développement de recommandations sur la suite du projet, compte tenu du contexte du pays, et de l'extension éventuelle du projet.

3.2 Recherche et collecte de données

Les évaluateurs ont utilisé diverses méthodologies de collectes de données pour avoir le maximum d'informations afin de pouvoir évaluer INCIPALS sur base des 5 critères de l'évaluation de l'Union européenne :

- Analyse documentaire
- Entretien, phoning et Focus Group
- Observation in situ et participations aux diverses activités

Compte tenu du contexte et d'autres facteurs (temps, budget, logistique, ...), l'approche sollicitée par les commanditaires de l'évaluation puis adoptée par les évaluateurs est l'approche qualitative par échantillonnage ciblée.

3.2.1 Analyse documentaire

Afin de mieux cerner objectivement le projet INCIPALS à Madagascar, plusieurs documents et supports ont été consultés par les évaluateurs, dont ci-après :

Documents consultés	Objectifs de la consultation
Document de projet d'INCIPALS (UE)	Appropriation et induction au projet INCIPALS
Cadre Logique du projet INCIPALS	Cadrage de l'évaluation et indicateurs pour les critères d'évaluations Vérification des hypothèses
Rapport d'évaluation PACTE	Evaluation des activités INCIPALS Recoupement Avancement et efficacité
Rapport annuel INCIPALS (en version Draft)	
Rapport d'activités de lancement	
Rapport d'activités Débat Public à Toamasina (Juillet 2016, SFCG)	
Rapport de formation LEAD, CCL - ECES	
Dossiers de candidatures LEAD, WLMP	
Documentaire INCIPALS (ECES)	
Suivi Mentorat CCL	
Documentaire : INCIPALS et ses réalisations	
Site Web INCIPALS ainsi que les pages Facebook des groupes bénéficiaires du projet	
Plan de communication et de visibilité du projet INCIPALS	
Photos des activités d'INCIPALS	
Supports produits par INCIPALS = les bulletins Echos d'INCIPALS et le « guide des bonnes pratiques » (UMM)	Evaluation efficacité, pertinence des activités
La version Draft du rapport annuel d'INCIPALS (en cours de rédaction au moment de la consultation par les évaluateurs)	
Emission radiophonique « Tokontany Iraisana »	
Documentaire « Zana-Bahoaka : le néo rebelle malagasy »	
Rapport sur l'étude de la perception citoyenne	Recoupement des informations collectées dans les Focus Group et Interview
Budget INCIPALS	Efficience d'INCIPALS

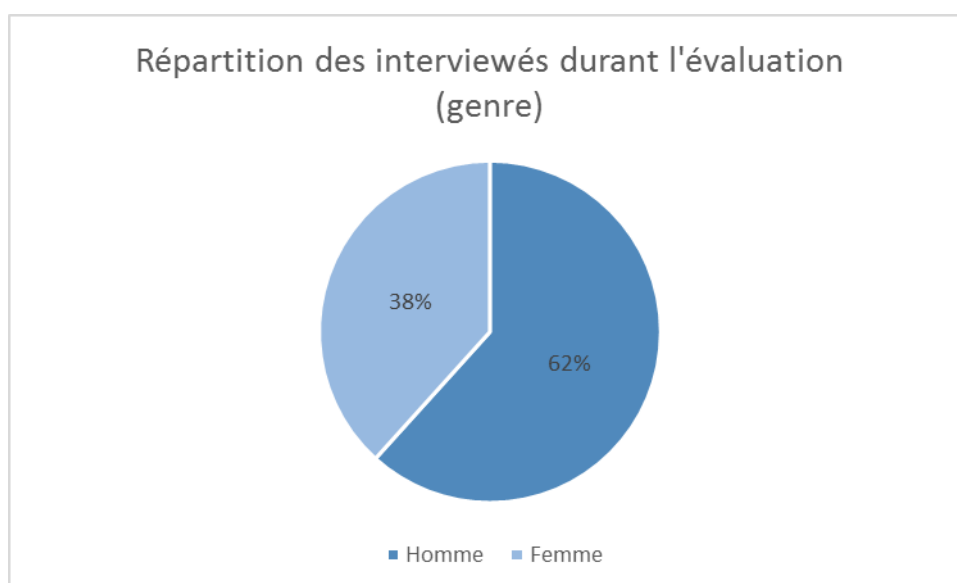
3.2.2 Focus Group et Interview (Phoning / ISS)

Ci-dessous les zones de collectes de données sur terrain durant l'évaluation :

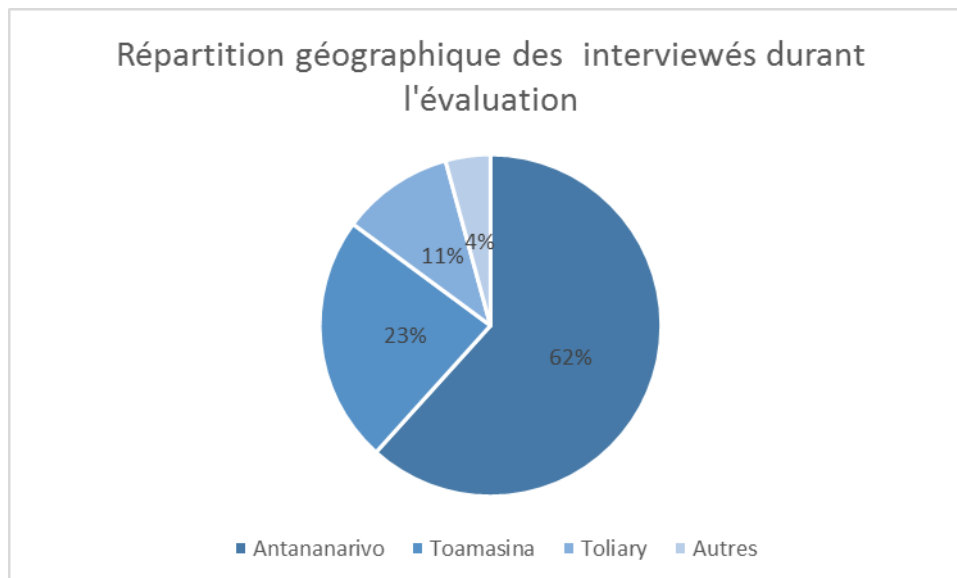
- Antananarivo (Analamanga et national)
- Toamasina (Région Atsinanana)
- Toliara (Région Atsimo Andrefana)

Avec en complément, des interviews par téléphone dans les autres régions où est intervenu le projet INCIPALS.

Répartition des interviewés durant l'évaluation (genre)		
Homme	Femme	Total
29	18	47



Répartition géographique des interviewés durant l'évaluation				
Antananarivo	Toamasina	Toliara	Autres	Total
29	11	5	2	47



(Cf. Liste détaillés des personnes interviewées en annexe)



Séance de Focus Group en vue de la consultation des bénéficiaires d'INCIPALS

3.2.3 Participations aux diverses activités et observation in situ

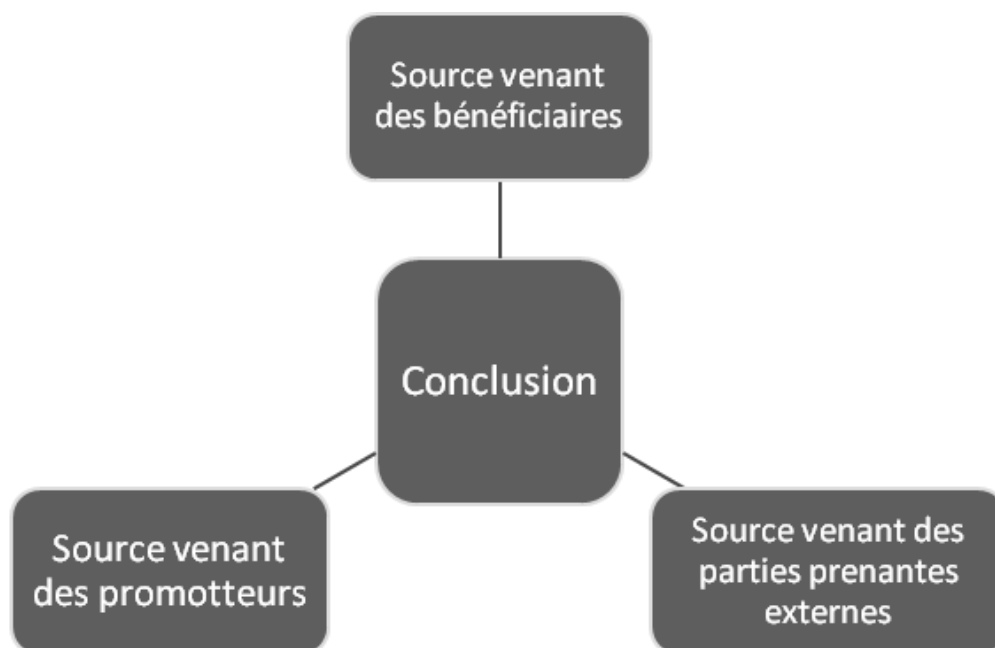
Activités / Evènements	Lieu
Exposition des Jeunes Voix Malgaches pour la Paix	Toamasina
UMM : lancement guide pour les journalistes	Antananarivo
Restitution de l'étude sur la perception citoyenne du pouvoir + exposition photos	Antananarivo
Débat public à l'IEP organisé par SFCG / INCIPALS : « La participation des jeunes dans la vie publique »	Antananarivo
Formation LEAD en cascade assuré pour l'ONG Tolotsoa et le CNOE : L'initiative de cette formation LEAD a été prise par un des formateurs semi-certifié par le projet et qui est membre de l'ONG Tolotsoa (à titre de partage des acquis de ce formateur).	Antananarivo
Séminaire initial de concertation Madagascar : "Les médias malgaches dans le contrôle citoyen de l'action publique : défis, place et enjeux » Dans le cadre du projet « Dialogues Citoyens Madagascar : des médias pour une citoyenneté active »	Antananarivo

En résumé, ci-dessous une illustration du programme de l'évaluation d'INCIPALS à Madagascar :

15 au 30 juin 2016	<p>Desk study et présentation de méthodologie à l'UGP</p> <p>Analyse des documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Document de projet • Rapport de démarrage du projet • Rapports d'activités • Draft du rapport annuel • Vidéos : sur le site web • Photos : consultation au bureau
1 ^{er} juillet au 10 juillet 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en contact des évaluateurs • Travail en binôme avec échanges virtuels
11 juillet 2016	<ul style="list-style-type: none"> • 9h : Briefing au bureau INCIPALS • 10h 30 : Rencontre avec les partenaires (ECES, CCL, SFCG) – L'interview avec OdP a été faite par Skype • 12h30 : Déjeuner avec la DUE • Départ pour Toamasina
12 juillet 2016	<p>Toamasina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Briefing avec les chargées de projet • Rencontre avec les autorités (Chef de Région, Président de l'Université de Toamasina) • Focus group avec les bénéficiaires du projet (Femmes, jeunes, OSC) • Entretien individuel avec analyste régional

13 juillet 2016	<p><u>Toamasina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Porte ouverte • Conférence-débat • Retour à Antananarivo
14 juillet 2016	<p><u>Antananarivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visite UMM (entretien avec les analystes, observation directe,) • Rencontre avec SFCG • Focus group/Entretien individuel
15 juillet 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des résultats d'étude
16 juillet 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Formation en leadership pour CNOE et Tolotsoa
19 juillet 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Restitution de l'évaluation avec l'équipe de l'UGP
31 juillet 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du Draft du rapport d'évaluation

Il est à noter aussi que les évaluateurs ont toujours adopté les principes de la triangulation des informations dans les diverses étapes du processus d'évaluation. Les démarches de recoupements qui ont été toujours omniprésentes au cours de cette évaluation sont les garants des rigueurs méthodologiques et de sa qualité.



3.4 Contraintes et limitations de l'analyse

Comme le projet lui-même, les évaluateurs externes d'INCIPALS ont rencontré les mêmes contraintes et défis liés au facteur « temps ».

Bien que la présence aux diverses activités à Antananarivo et Toamasina (et une partie à Tuléar) ait été effective pour les évaluateurs, il a toujours été optimal de visiter au moins 50% des régions d'intervention du projet afin de mieux cerner (à partir d'observation direct in situ) les enjeux liés à l'appropriation et aux engagements des bénéficiaires et/ou groupes cibles. Les appels téléphoniques dans les régions n'ont pas été suffisants, car on a toujours ressenti des « retenues » de la part des interviewés contactés à distance. D'ailleurs, le phoning est l'approche la moins fructueuse de toutes pour les stratégies de collecte de données qualitatives.

L'analyse se base donc sur une frange spécifique de deux régions bénéficiaires du projet : Antananarivo, la capitale et Toamasina, la deuxième ville du pays. L'analyse des évaluateurs, tant bien qu'objective et qualitative a été limitée géographiquement en termes de recoupements sur le terrain. Néanmoins, la connaissance du contexte global (et local) de Madagascar a pu surmonter ce paramètre méthodologique et par conséquent a permis de donner des recommandations en termes de processus électoral, consolidation de la paix et stabilité à l'échelle nationale. L'un des évaluateurs externes a aussi eu l'occasion d'effectuer une mission à Toliara et en a profité pour discuter et interviewer les bénéficiaires de cette région du sud-ouest de Madagascar. Ce qui a finalement donné une évaluation plus ou moins répartie et équilibrée d'INCIPALS à travers 3 zones de l'île (centre, est et sud-ouest).

4 – LES RESULTATS ET ANALYSE POST-EVALUATION

4.1 Brève présentation du projet INCIPALS :

INCIPALS ou Initiative Citoyenne pour la Consolidation de la Paix et Stabilité – est un projet financé par l'Union européenne et mise en œuvre à Madagascar (sous le contrat de subvention ICSP/2015/356-247). Le montant de la contribution s'élève à 999 788,75 Euros.

Le bénéficiaire de cette subvention est un Consortium composé de quatre organisations partenaires. Il s'agit du Centre Européen d'Appui Electoral (ECES) (signataire du contrat et coordonnateur), du Center for Creative Leadership (CCL), de l'Osservatorio di Pavia (ODP) et de Search For Common Ground (SFCG). A noter que SFCG et ECES ont un bureau permanent à Madagascar.

INCIPALS a une durée de 12 mois (Mai 2015 à Mai 2016) mais elle a bénéficié d'une extension jusqu'en Septembre 2016.

Les Organisations de la société civile, médias (journalistes), jeunes universitaires, femmes engagées socialement et politiquement ainsi que les citoyens malgaches sont les bénéficiaires finaux et/ou groupes cibles du projet INCIPALS

L'objectif global du Projet INCIPALS est de contribuer à la création d'un climat apaisé et à la consolidation du processus de démocratisation.

Tous les critères, démarches et logiques d'analyses durant tous les processus d'évaluation finale d'INCIPALS se réfère toujours à cet objectif global du projet.



Lancement d'INCIPALS en 2015 avec l'équipe du Consortium

4.2 Résultats de l'évaluation

L'évaluation finale d'INCIPALS repose sur l'objectif global du projet. Mais en vue de bien creuser, cerner et évaluer INCIPALS de manière holistique mais détaillée, les évaluateurs externes ont élaboré leurs check-lists d'évaluation sur les objectifs spécifiques et aussi à partir des résultats attendus.

En d'autres termes, l'évaluation d'INCIPALS a été en phase avec le cadre logique initial du projet. Les IOV ont été adoptés comme références et les hypothèses initiales ont fait l'objet de vérification à la fin du projet.

Donc, afin de mieux cerner le cadre logique d'INCIPALS, il est toujours judicieux de résumer ici les grandes lignes des objectifs spécifiques ainsi que les résultats attendus.

<p><i>Objectifs Spécifiques d'INCIPALS</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolider l'expertise technique de la société civile dans le suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues et renforcer leurs capacités dans la prévention des conflits et la construction de la paix ✓ Consolider les initiatives d'éducation civique/électorale et promotion des espaces de dialogues/débats entre les différentes composantes de la société ✓ Renforcer les capacités de Leadership des femmes pour une plus grande participation politique ✓ Améliorer la compréhension des perceptions populaires et citoyennes au sein de différents groupes cibles (géographiques, ethniques, sociaux, genre).
<p><i>Résultats Attendus d'INCIPALS</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'expertise des OSC en matière de suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues est consolidée et des actions de prévention des conflits potentiels réalisées. ✓ Les capacités des OSC en plaidoyer sont renforcées afin de constituer une force de proposition et de prévention de conflit. ✓ Un centre d'alerte et de prévention de conflit est opérationnel à travers le monitoring des médias et la sensibilisation des médias et institutions concernées est opérationnelle. ✓ Les capacités des OSC et des journalistes en planification stratégique des campagnes d'éducation civique et en organisation de débats sont renforcées. ✓ Les jeunes sont devenus des vecteurs de prévention de conflit et de promotion de civisme. ✓ Les capacités des femmes en leadership sont renforcées et la participation des femmes en politique encouragée. ✓ Une analyse du rapport citoyen-pouvoir est réalisée en vue d'améliorer les actions dans le domaine de la participation politique.

C'est à partir de ces objectifs spécifiques et résultats attendus que les promoteurs d'INCIPALS ont planifié et mis en œuvre leurs actions / activités.

Après observation in situ (Toamasina, Toliara et Antananarivo) et suivant les démarches méthodologiques de collectes de données, ci-après les résultats des évaluations externes :

« Avant je suis démotivé et désengagé de la vie politique, après INCIPALS, je me suis reconnecté et m'intéresse de nouveau à la vie publique de mon pays (...)

J'en ai vraiment besoin d'outils et de projet comme INCIPALS pour réveiller la citoyenneté endormie en moi »

Andriamboavonjy Narindra, membre OSC Toamasina

4.2.1 Pertinence du projet INCIPALS

PERTINENCE

→ **OS1** : *Consolider l'expertise technique de la société civile dans le suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues et renforcer leurs capacités dans la prévention des conflits et la construction de la paix*

Diverses études et recherches sur la Société Civile à Madagascar ont toujours démontré que le niveau de mobilisation et d'engagement citoyen est encore faible à Madagascar ⁽³⁾. Malheureusement, le contexte de sortie de crise socio-politique (ou de nouvelle pré-crise ?), démontre encore une fois que l'organisation de la Société Civile Malagasy est hétérogène et disparate.

Cette situation a de plus en plus d'impact dans le domaine de la vie publique, notamment du suivi du cycle électoral et/ou des actions des institutions. Soit il y a un décrochage explicite de la Société Civile soit il y a une hétérogénéité causée plus ou moins par la partialité de certaines organisations par rapport à la politique ambiante à Madagascar. Par conséquent, les pertes de crédibilité et de légitimité des OSC par rapport à leur rôle dans la vie publique, sont inévitables au-delà de l'implication même des OSC.

Durant les Focus Group menés à Toamasina, la plupart des participants ont évoqué aussi leurs incapacités technique et financière à se positionner en tant qu'acteur dans le suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues (et/ou publiques).

A cela s'ajoute, la désillusion des citoyens qui composent cette Société Civile affaiblie. Les crises cycliques à Madagascar, l'absence d'éthique dans les pratiques politiques, la pauvreté et la mauvaise performance socio-économique du pays : tous ces paramètres ont progressivement pris le dessus sur la motivation des citoyens et des membres de la Société Civile.

95% des personnes que nous avons rencontrées durant les missions d'évaluation d'INCIPALS ont affirmé qu'INCIPALS est arrivé au bon moment pour eux. Au-delà du simple renforcement technique, INCIPALS a de nouveau insufflé auprès du citoyen ordinaire l'espoir de s'engager et de changer les choses, du moins, au niveau de leur région ou de leur localité.

INCIPALS, grâce à la force et aux complémentarités des acteurs du consortium a apporté des choses nouvelles dans le paysage des OSC Malagasy. Surtout en matière technique : l'apport d'une nouvelle approche initiée par CCL / ECES en matière de formation de leadership a permis aux OSC d'avoir de nouveaux outils pour pouvoir réajuster leurs actions locales et nationales.

Les groupes cibles d'INCIPALS ont vraiment besoin de « mise à jour technique », de partage de compétences / Savoir-faire de la part d'autres acteurs internationaux.

En outre, bien qu'il y ait déjà plusieurs PTF qui œuvrent dans la formation en Leadership à Madagascar, nous avons noté que l'approche LEAD⁴ (Leadership et Gestion de Conflits pour les Acteurs Electoraux) est complémentaire, innovante et inédite à Madagascar. LEAD a été conçu par deux institutions internationales (CCL et ECES), qui, malgré leur nature externe, ont développé une approche adaptée au contexte Malagasy grâce aux contributions d'experts nationaux en andragogie et travaillant pour ECES.

³ A titre d'exemple, Etude sur l'ISC : Indice de la Société Civile à Madagascar (PNUD, 2011)

De même, en matière de plaidoyer, force est de constater que les OSC Malagasy ne disposent pas d'assez d'expertise technique pour jouer (et peser) sur l'échiquier des parties prenantes de la vie politique à Madagascar, que ce soit dans le domaine du processus électoral ou dans d'autres domaines. Le contenu des formations en leadership dispensées par INCIPALS permet de réveiller la notion de leadership chez les participants, à agir en vue de changer et d'améliorer les choses, donc d'utiliser des stratégies de plaidoyer efficaces et innovantes.



« LEAD est une méthodologie de formation en Leadership. L'objectif étant d'accroître les compétences des apprenants en leadership en prévention et gestion de conflits et les doter d'un kit complet de documents nécessaires à cette fin. La formation LEAD vise également à former un pool d'experts dans ce domaine ayant une maîtrise des différents enjeux liés au cycle électoral et maîtrisant les outils pour mener des débats et dialogues dans la société, encourager la médiation et la communication non-violente et promouvoir la participation citoyenne.

La méthodologie de la formation LEAD est unique et innovante. Elle est basée sur les échanges d'expériences entre pairs et permet aux participants de concevoir et dispenser des formations répondant aux demandes et aux besoins des acteurs électoraux. Le but final est de consolider leur leadership en faveur de la paix. »

Source : site web INCIPALS

Enfin, avant INCIPALS, Madagascar ne disposait pas encore d'un centre d'alerte et de prévention de conflits opérationnel à travers le monitoring des médias. D'ailleurs, durant la dernière crise de 2009 : certains médias ont joué des rôles plus ou moins négatifs en tant que catalyseurs de tensions et de conflits dans un contexte de crise déjà tendue.

L'UMM (Unité de Monitoring des Médias), composant majeur d'INCIPALS est pertinente au moment où les médias, simples citoyens, institutions publiques / privées ont le plus besoin d'outils efficaces permettant d'avoir à disposition des synthèses des documents illustrant le monitoring des principaux médias. Mais surtout, dans un contexte où le projet de code de la communication crée de vifs débats au niveau des parties concernées : que ce soit éthique, liberticide, déontologique ou politique.

Un centre de monitoring autonome, indépendant mais surtout, adoptant une approche objective et systématique, est un élément essentiel pour l'autorégulation des médias à Madagascar. D'ailleurs, les autres parties prenantes comme l'Ordre des Journalistes de Madagascar suivent de très près l'évolution de l'UMM. Ce suivi de très près démontre déjà l'intérêt pour l'UMM, élément d'INCIPALS.

Etant donné que les actions de plaidoyer nécessitent des informations justes et objectives, les outputs de l'UMM sont utiles pour les OSC voulant entamer des processus de plaidoyer.



L'UMM a été mise en place par PACTE en juin 2013 et la structure s'est pérennisée à travers INCIPALS. L'UMM a une longue expérience à la fois lors du cycle électoral mais la structure va au-delà. Cette structure est opérationnelle et ses produits sont pertinents à la fois pour les parties prenantes externes mais surtout pour les membres du Consortium lui-même. A titre d'exemple, les données de l'UMM sont utilisées périodiquement par SFCG, pas seulement au niveau des journalistes mais aussi des OSC et des autorités locales pour encourager une meilleure collaboration.

→ **OS2 : Consolider les initiatives d'éducation civique/électorale et promotion des espaces de dialogues/débats entre les différentes composantes de la société**

Trois points essentiels vont marquer la pertinence des activités mises en œuvre pour l'atteinte de cet objectif spécifique n°2 :

- **A Madagascar, une culture de non-dit innée aux populations fuyant l'adversité au profit d'échange plus structuré :**

Culturellement parlant, les populations à Madagascar ont tendance à fuir l'adversité au profit du consensus « *marimaritra iraisana* ». Cette culture ne favorise pas forcément les débats positifs au sein des communautés.

Dans une société très structurée et hiérarchisée où la distribution du pouvoir (entre aîné / jeune – homme / femme) est en pleine crise identitaire⁵, on constate que les normes traditionnelles prennent toujours le dessus sur les échanges entre genres.

Les initiatives des jeunes et surtout des femmes sont peu nombreuses, car cette frange de la population a peur de transgresser les normes préétablies au niveau de la communauté.

⁵ Quid des relations entre crise identitaire et crise sociopolitique cyclique à Madagascar ?

Par ailleurs, de par sa culture basée sur l'oralité, les malgaches ont vraiment besoin de canaux d'éducation / sensibilisation de type radiophonique comme « *Tokontany Iraisana* ». Ces types d'émissions radiophoniques éducatives sont une source d'inspiration et d'initiative pour les populations locales parfois analphabètes.

Les besoins en information et en formation des citoyens à Madagascar sont considérables et l'adaptation aux réalités locales comme fait actuellement les émissions radio produits dans le cadre d'INCIPALS est pertinente pour les OSC, les citoyens lambda et même les médias eux-mêmes (ces derniers disposant de plus de contenus pour leurs émissions).

L'expertise de SFCG répond aux besoins locaux étant donné que ce membre du Consortium apporte de nouvelle approche pour susciter les débats au niveau communautaire. Durant les débats, nous avons remarqué que les techniques de facilitations de SFCG favorisent leur immersion dans le contexte local (culture, identité). Cette immersion au niveau du contexte local associée à une écoute active des animateurs de débats répond au besoin de s'exprimer des participants.

- **La disparition des programmes d'éducation civique / électorale au niveau scolaire et universitaire :**

Depuis quelques décennies, les programmes d'éducation civique, citoyenne et électorale ont disparu du système éducatif Malagasy (que ce soit en milieu universitaire ou scolaire). Les impacts de l'abandon de cette dimension liée à l'éducation n'est pas négligeable, notamment dans la redondance des crises sociopolitiques à Madagascar (à titre d'exemple, manipulation d'une frange vulnérable de la population dans les moments de vives tensions politiques).

C'est pourquoi, une fois de plus, les instruments comme l'UMM ainsi que la formation des journalistes sont plus que nécessaires à la fois, pour améliorer leur capacité en journalisme civique mais surtout à mettre à disposition des OSC / médias les outils et stratégies indispensables pour lancer des campagnes d'éducation civique et citoyenne.

- **L'omniprésence de structure permettant de pérenniser les crises identitaires et des appartenances ethniques au niveau des campus universitaire, éventuellement vivier de tension et de dérapage si non maîtriser de manière proactive :**

L'omniprésence de conflits latents au niveau des 6 campus universitaires à Madagascar est une réalité. Des conflits latents liés à l'ethnicité entre les étudiants originaires de diverses régions de l'île existent et nous avons constaté de visu, la présence d'affiches de propagande pour les élections au sein des associations estudiantines mettant en valeur leur origine ethnique ou géographique.

C'est pour cela qu'INCIPALS a apporté des outils / éléments pouvant améliorer les initiatives des étudiants en matière de prise de responsabilité par rapport à la consolidation de la paix en milieu universitaire.

A travers les formations et initiatives de type JVMP (Jeunes Voix Malgaches pour la Paix), les jeunes disposent à nouveau d'outils et de motivations pour mieux contribuer à l'unification et à l'instauration de la paix dans leur environnement / communauté. A part les outils, les

jeunes ont été initiés aux échanges pacifiques et suite à la formation JVMP, des Clubs d'Echanges Pacifiques ont été créés.

Au moment où les conflits inter-estudiantins perdurent dans les universités malgaches (dernièrement le cas de conflits ethniques ouverts entraînant des victimes à l'université de Mahajanga au cours de cette même année 2016), il est nécessaire d'insister sur la pertinence du projet INCIPALS de par les solutions concrètes, réelles et fondamentales aux problématiques ethniques et identitaires qu'il apporte au sein des universités malgaches (et par extension à l'ensemble du pays).

A noter aussi que lors de nos entretiens avec la Présidence de l'Université de Toamasina, le Vice-Président a envisagé d'examiner la possibilité d'introduire après accord du Conseil Scientifique un tronc commun dès la première année universitaire dans le domaine des Droits de l'Homme, des initiatives citoyennes et de la consolidation de la Paix. Les mêmes thématiques pourraient être au programme d'un troisième cycle universitaire doctoral.

→ **OS3 : Renforcement des capacités de leadership des femmes pour une plus grande participation politique**

Les associations de femmes existent à Madagascar pour ne pas dire qu'elles sont présentes sur l'ensemble du territoire (Association « Vehivavy 8 Mars » ou VMLF⁶ par exemple). Malgré les divers projets pour inciter à l'émancipation et à l'autonomisation des femmes, à susciter plus d'initiatives de leur part dans la vie politique, on constate toujours, même sur le point de vue statistique, que la parité est loin d'être gagnée à Madagascar.

De même pour l'engagement et les initiatives qui restent encore sporadiques et très peu nombreuses tant au niveau national que local.

C'est dans cette optique qu'INCIPALS a apporté une nouvelle approche pour répondre aux besoins des femmes en matière de leadership et de mentorat.

Durant la consultation des femmes dans les régions, les principaux obstacles auxquels elles font face, sont les problèmes liés à leur expertise technique. Les femmes interviewées ont régulièrement évoqué des besoins continus de renforcement de capacités et ce principalement dans une logique d'autonomisation et surtout, une volonté de s'impliquer davantage dans la vie publique et politique (niveau local, communal, régional et national).

Que ce soit pour les femmes, jeunes, médias et OSC bénéficiaires des activités de renforcements de capacités d'INCIPALS, nous félicitons l'innovation apportée par ECES et ses partenaires dans le processus d'appel à manifestation pour bénéficier des formations INCIPALS.

En effet, c'est une première à Madagascar, où le bénéficiaire potentiel de formations doit manifester sa motivation, ses besoins et ses objectifs avant les sessions. La consultation des dossiers de candidature chez ECES, démontre déjà la pertinence des sessions de formations par rapport aux besoins personnels des candidats et surtout de leur vision au sein de leurs organisations respectives. L'analyse de la pertinence est donc facilitée au niveau des évaluateurs grâce aux nombreux documents écrits offrant autant d'informations sur les besoins et motivations des participants qui sont disponibles au niveau d'INCIPALS.

⁶ VMLF : Vondrona Miralenta ho an'ny Fampandrosoana (Groupement Genre/Femme pour le Développement)

→ **OS4 : Améliorer la compréhension des perceptions populaires et citoyennes au sein de différents groupes cibles (aspects géographique, ethnique, social et genre)**

Du point de vue sociologique et anthropologique, la culture de l'acceptation et de la soumission au pouvoir du « Fanjakana » l'Etat central (surtout en milieu rural malagasy) est encore d'actualité à Madagascar.

Etant donné que les perceptions populaires et citoyennes des différents groupes cibles sont très importantes dans le mécanisme de consolidation de la Paix, de mise en place d'un processus électoral efficace ; la connaissance objective et complète du contexte socioculturel Malagasy est donc primordiale. Sa prise en compte est sine qua non pour être plus efficace dans un programme de longue durée en matière de consolidation de la paix et stabilité à Madagascar.

INCIPALS est l'un des projets qui traite de manière holistique les sources ainsi que les enjeux et les obstacles qui peuvent ralentir le processus de consolidation de la paix dans le pays.

Les évaluateurs trouvent aussi que les stratégies visant à faire adapter les canaux de dissémination des résultats des études qui ont été menées sont très pertinentes. Etant donné le niveau élevé du contenu de l'étude de l'IRD et compte tenu du fait que la majorité des citoyens à Madagascar ne savent pas lire correctement (surtout les données scientifiques en langue étrangère), la manière de les adapter sur des supports visuels (photos, films, ...) a permis de surmonter ces difficultés pour les citoyens et de leur offrir une source d'information et de réflexion essentielle.

Néanmoins, les résultats des études menées par l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) sur les relations de pouvoirs et le rapport au citoyen à Madagascar viennent renforcer les arguments de pertinence de ce projet même si ces données visent un public plus éduqué. Précisons que l'aspect documentaire vidéo a été assuré par l'agence « Collatéral Créations ».

Les parties prenantes (OSC, PTF⁷, citoyens, gouvernants, ...) disposent désormais d'informations scientifiques exploitables en vue de mieux cerner la spécificité de la dynamique socio politique à Madagascar. L'agencement de cette étude scientifique permet d'avoir des recommandations pratiques et à jour des enjeux spécifiques à Madagascar.

La présence significative des élites / intellectuels Malagasy lors de la présentation des résultats de l'étude à l'Université d'Antananarivo démontre bel et bien sa pertinence (et l'intérêt que portent les intellectuels aux résultats initiés par INCIPALS) aux yeux du public malagasy et des autres experts internationaux présents. De plus, les résultats de ladite étude permettront, dans un futur proche, d'améliorer les futures actions dans le domaine de la participation politique à Madagascar.

⁷ PTF : Partenaire Technique et Financier

« Nous avons constaté un développement personnel positif auprès de l'un des membres de notre personnel qui a suivi la formation LEAD dans le projet INCIPALS. Le développement personnel est palpable dans son travail et à travers son leadership quotidien. Cet apport nouveau en technicité et en volonté, a été tangible au niveau de notre institution. L'efficacité d'INCIPALS en termes de formation est ressenti à travers l'efficacité de notre collaborateur »

Secrétaire General de la Région Atsinanana, Toamasina

4.2.2 Efficacité du projet INCIPALS

EFFICACITE

→ **OS1 : Consolider l'expertise technique de la société civile dans le suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues et renforcer leurs capacités dans la prévention des conflits et la construction de la paix**

Après observation in situ puis recoupée auprès des groupes cibles, l'on peut dire que les activités de renforcements de capacités (LEAD, WLMP et JVMP) dans INCIPALS sont efficaces :

- Au niveau du développement personnel des bénéficiaires :
De plus en plus d'initiatives et de changements au niveau local ont été identifiés, grâce à l'efficacité des formateurs d'INCIPALS. En effet, les personnes interviewées ont évoqué que le charisme, la capacité technique et de communication des formateurs ont beaucoup joué dans le déclenchement d'un changement ainsi que dans leur développement personnel. Au-delà de la qualité du curricula, les participants ont été très inspirés par les formateurs chez INCIPALS.
- De la qualité du contenu méthodologique :
 - ✓ CCL a apporté de nouvelles méthodologies en matière de formation en leadership. Un transfert de compétences vers les locaux a été effectué par CCL, et désormais, une demi-dizaine de Malagasy est actuellement apte à former de nouvelles personnes, suivant l'approche LEAD, JVMP et/ou WLMP.
 - ✓ La satisfaction des bénéficiaires interviewés et surtout leur nouvelle capacité à faire des formations en cascade démontrent bel et bien l'efficacité et la qualité de ces séries de formations.
A titre d'illustration, nous avons pu assister à une formation en cascade à l'initiative d'une ONG locale (ONG Tolotsoa) qui a assuré une formation sur le modèle LEAD. La formation a été une réussite, car rien ne différencie la prestation d'un formateur certifié d'un formateur international maîtrisant complètement l'approche LEAD. Les effets réalisateur et multiplicateur générés par l'efficacité des formations LEAD se traduisent par des initiatives régionales pour organiser des formations similaires à titre bénévoles et gratuites. Exemple de l'association SOANIVO qui va organiser prochainement une formation LEAD à Antsirabe (Région Vakinankaratra)
- De l'atteinte des résultats attendus en fin de projet :
 - ✓ Pour les OSC interviewées dans le cadre des missions d'évaluations, on peut dire qu'à leur niveau le minimum d'expertise requise pour assurer le suivi d'un cycle électoral (et des actions des institutions élues) est assuré.
 - ✓ Les capacités de certaines OSC en plaidoyer sont renforcées et celles-ci peuvent constituer une force de proposition et de prévention de conflit. La question est de savoir quand elles vont passer à l'acte, et déclencher le processus de leur cycle de plaidoyer.
 - ✓ Une équipe d'analystes médias est en place, formée et opérationnelle. Lors de notre passage au siège de l'ECES, l'UMM est fonctionnelle et venait tout juste d'éditer un guide pour les journalistes. La qualité du guide (design et contenu) démontre

l'efficacité d'INCIPALS comparée aux contraintes temps (édition réussie de plusieurs supports et études sur un intervalle de temps inférieur à 12 mois, donc très court).

- ✓ Les résultats du monitoring sont déjà publiés et partagés avec les OSC et les médias (via mailing). Néanmoins du point de vue des évaluateurs externes, l'utilisation des résultats du monitoring comme instrument de plaidoyer n'est pas encore palpable ni tangible à court terme. Néanmoins l'appui technique de l'OdP est effectif et efficace, cet appui va au-delà du simple transfert de compétences car actuellement, l'OdP a entrepris des initiatives pour mettre en réseau l'UMM au niveau international. Cette initiative de l'OdP se traduit aussi par l'utilisation des rapports de l'UMM comme des modèles à suivre par d'autres projets dans la sous-région. Enfin, l'OdP a toujours recommandé les membres de l'UMM pour des colloques internationaux, pour des consultations dans des pays voisins ou par simple présentation des expériences / succès de l'UMM au niveau des tribunes internationales.

→ ***OS2 : Consolider les initiatives d'éducation civique/électorale et promotion des espaces de dialogues/débats entre les différentes composantes de la société***

Nous avons eu l'opportunité d'assister à plusieurs débats organisés dans le cadre des activités d'INCIPALS (durant la présentation du guide à l'UMM, débat publique à l'IEP – Institut Universitaire Privé dans la capitale) et le constat est le même partout :

- ✓ Capacité de mobilisation des organisateurs (ECES, SFCG, CCL)
- ✓ Intérêt et participation effective des invités / assistance

Ceci explique l'efficacité entre autres du Consortium en matière d'organisation (qualité et efficacité logistique).

L'efficacité en matière de mobilisation aussi lors des invitations peut s'expliquer par une certaine notoriété et crédibilité du Consortium (que ce soit au niveau national ou local). La maîtrise de la communication par le Consortium est également non négligeable si l'on se réfère à la quantité et à la qualité des personnes qui sont venues dans les événements INCIPALS.

D'ailleurs, nous tenons à souligner les capacités exceptionnelles des responsables auprès du Consortium, en matière de facilitation et de modération de débat pour tout type de public (élite / intellectuel / universitaire, jeune et simple citoyen, groupe de femme, ... etc.)

En ce qui concerne, les capacités des OSC et des journalistes en planification stratégique des campagnes d'éducation civique : le programme radiophonique comme « *Tokontany Iraisana* » se démarque en matière d'efficacité, que ce soit en termes de qualité du contenu ou en matière de quantité au niveau de la diffusion à l'antenne. INCIPALS produit à la fois des émissions locales et nationales. L'utilisation des dialectes locaux par des animateurs malagasy est très efficace pour faire passer les messages de sensibilisation / mobilisation.

Les formations dispensées dans le cadre d'INCIPALS sont efficaces auprès des femmes et des jeunes car les curricula sont adéquats à la réalité locale. La quête continue du « *Fihavanana* » est une spécificité pour les malagasy. Eviter l'adversité est une culture en soi, donc le fait d'impliquer dès le début des « pairs-formateurs » qui comprennent la spécificité « genre » a beaucoup facilité et

fluidifié le transfert de compétences et d'engagement auprès des groupes cibles. Les évaluateurs ont remarqué de visu que la majorité du personnel engagé par le Consortium est en majorité de sexe féminin, jeune et dont la plupart ont fait des carrières journalistiques ou andragogiques.

En bref, l'intégration de nouveaux comportements et attitudes de leader qu'on a observé à Toamasina et Antananarivo (organisation de porte ouverte par les jeunes universitaires de Toamasina, organisation de formation en cascade à Antananarivo) en est la preuve parmi tant d'autres, de l'efficacité d'INCIPALS auprès des groupes cibles.

→ ***OS3 : Renforcement des capacités de leadership des femmes pour une plus grande participation politique***

Si l'on se réfère aux témoignages de quelques femmes interviewées à Antananarivo (VMLF, CSI) et à Toamasina (ancienne ministre, journalistes, ...) : les renforcements techniques dispensés par INCIPALS ont été d'une qualité inédite par rapport aux précédentes formations que ces femmes ont pu recevoir auparavant. Le système de mentorat est nouveau pour elles, et en matière de développement personnel et de suivi individuel, la formation en leadership / mentorat est très efficace.

Sous l'angle individuel, le taux d'appropriation des participantes est relativement élevé. Cette appropriation s'illustre par les initiatives des femmes leaders à s'autonomiser et à développer leur potentiel en tant que leaders et mentors d'autres femmes au sein de leurs communautés. D'ailleurs, nous avons pu voir et évaluer que chaque femme interviewée arrive pleinement à articuler sa propre vision du leadership féminin, à identifier ses forces et zones de développement et surtout à mettre en place un plan de développement personnel pour accroître son assertivité et autonomisation. A titre d'exemple, une femme ancienne ministre est actuellement en train d'assurer une formation de mentorat pour une femme au niveau de sa commune rurale, et une autre femme à Antananarivo prévoit d'étendre le processus sur une soixantaine de femmes (à moyen terme).

Il est rapporté aussi que l'UMM a produit des outils pouvant être utilisés à des fins de plaidoyer, formation et sensibilisation sur la question de genre. Ces productions d'outils se réfèrent aux rapports mettant en exergue les problèmes de la représentation féminine dans les médias. A cela s'ajoute le guide pour les journalistes qui vise à sensibiliser les médias contre les stéréotypes de genre et pour une meilleure visibilité des femmes et de leur rôle social. Les médias peuvent jouer un rôle fondamental dans l'évolution des mentalités sur ce plan.

→ **OS4 : Améliorer la compréhension des perceptions populaires et citoyennes au sein de différents groupes cibles (aspects géographique, ethnique, social et genre)**

Le Projet INCIPALS est parmi les plus innovants par rapport aux autres projets dans le domaine de la gouvernance à Madagascar et ce, en raison de sa capacité à mobiliser l'intérêt des diverses catégories de citoyens autour de cet objectif spécifique n°4.

Les études menées sont restituées à la fois sous un aspect scientifique (mobilisation des élites et universitaires), mais une partie des résultats a également été présentée sous un aspect plus populaire et culturel (intérêt des acteurs médiatiques, culturels et simple citoyens) permettant ainsi de toucher plus de monde. L'exposition photo a touché beaucoup de curieux, élargissant ainsi la part des cibles touchées par le projet et offrant par la même occasion un nouveau canal de diffusion de message à Madagascar par le biais d'une exposition artistique accessible à tous.

L'efficacité est prouvée car les messages véhiculés par INCIPALS dans les reportages ainsi que les expositions, sous l'angle culturel via des supports multimédias sont accessibles sur internet, et donc directement auprès des jeunes et des urbains.

La compréhension des perceptions populaires et citoyennes est améliorée grâce à la collaboration d'INCIPALS avec des experts nationaux dans le domaine des études socioculturelles et sociopolitiques. La combinaison experts/ artistes est une réussite dans la conception, le développement et la diffusion des résultats des études.

Les angles de vue de divers spécialistes démontrent aussi cette innovation et avant-gardisme qu'apporte INCIPALS dans la mise à disposition de livrables inédits (ex : étude sociopolitique sous l'angle du rebelle, conduit par un anthropologue visuel en collaboration avec des scientifiques de l'IRD)

« Par rapport aux contenus, aux supports logistiques et à la qualité des prestations, je suis très satisfait de la qualité et du niveau des formations INCIPALS. Je me demande bien combien coûte les formations de cette qualité »

Jean José Randriamampionona, Coordonnateur National de l'Association SAHI, Antsiranana

4.2.3 Efficience du projet INCIPALS

EFFICIENCE

Globalement, le consortium INCIPALS a mené l'exécution du programme de manière rationnelle afin de développer et de renforcer les capacités des bénéficiaires ciblés pour obtenir les résultats attendus.

En outre la mise en place d'un système de suivi technique et financier fiable en corrélation avec un plan d'action systématiquement actualisé a permis de constater qu'ECES avait fait preuve d'une grande capacité d'adaptation.

Il est aussi important de souligner la qualité de la gestion des informations, nombreuses revues et ou rapports, lettre d'information quotidienne de l'Unité de Monitoring des Médias, ce qui a permis aux bénéficiaires, aux institutions, aux organisations et autres structures intéressées par INCIPALS, de connaître les activités et réalisations du projet.

Concernant la mesure dans laquelle les coûts du projet étaient justifiés au regard des résultats, par comparaison avec des programmes similaires compte tenu que le projet INCIPALS a fait l'objet d'une subvention du FED (UE) il est à noter les éléments suivants : le Centre Européen d'appui Electoral (ECES) est une Fondation privée belge, sans but lucratif dont la gestion ne dégage pas de marge bénéficiaire à la différence des prestations fournies par d'autres structures : Bureaux d'Etudes qui perçoivent des revenus rémunérateurs ou les Agences des Nations-Unies, qui perçoivent des frais de gestion qui peuvent être supérieur au 7% ⁽⁸⁾ du montant des contributions financières reçues.

Par ailleurs il est notoire, et a été à nouveau constaté, qu'un Chef de Projet d'Agence des Nations-Unies est plus rémunéré que son homologue exerçant pour ECES. L'attribution de la subvention UE à ECES garantissait donc un gage de gestion efficiente des ressources allouées.

INCIPALS à travers ECES, l'Osservatorio di Pavia, Search for Common Ground(SCG) et Center for Leadership (CCL) a déployé une équipe de spécialistes venant d'Europe et du continent africain de longue et de courte durée et associée à une équipe de nationaux de grande qualité, ce qui a favorisé le transfert de compétences et l'appropriation.

Le bon rapport coût/efficacité du personnel (international et national) est également une référence si on procède à une analyse comparative des coûts en personnel avec le programme PACEM du système des NU, qui, par ailleurs avait également une subvention de l'UE.

Sans détailler mais en se référant explicitement aux objectifs spécifiques 1,2,3 et 4 du document de projet , il est clair que les résultats attendus ont été effectifs même si certaines personnes interrogées auraient souhaité qu'un plus grand nombre d'acteurs non étatiques soit formé afin d'avoir un effet multiplicateur , mais comme déjà indiqué dans le résumé exécutif , compte tenu des contraintes budgétaires et de temps, il a été décidé à ce stade de valoriser davantage la qualité que la quantité.

Par ailleurs le projet INCIPALS ne se limitait pas à la formation mais couvrait bien d'autres domaines dont les bénéficiaires se sont félicités des résultats.

⁸ Analyse qui se base sur l'accord-cadre entre l'UE et les Nations Unies (FAFA, 2013) consultable sur le site : http://ec.europa.eu/europeaid/funding/procedures-beneficiary-countries-and-partners/fafa-united-nations_en

La gestion quotidienne d'INCIPALS a été d'une grande qualité. Il s'agit aussi bien de la gestion de l'équipe de projet que de l'identification, la conception, la planification et la mise en œuvre des activités du projet. Il faut aussi remarquer le respect des délais dans l'exécution des actions ainsi que des relations continues avec l'ensemble des bénéficiaires quant au processus de leur formation. Ce résultat est d'autant plus remarquable que le projet n'avait qu'une durée initiale d'un an, puis avec une extension de 4,5 mois sans coût additionnel.

Selon les informations recueillies, ECES, a pu s'adapter et se coordonner avec l'ensemble des partenaires notamment l'UE, les Institutions et les bénéficiaires. Il faut aussi noter la bonne collaboration et complémentarité entre ECES, CCL, SFCG, et ODP membres du Consortium d'exécution.

« Si INCIPALS veut la durabilité et escompte plus d'impacts à partir d'effet multiplicateur dans les régions, la consultation des acteurs locaux concernant la candidature des participants est impérative car les locaux connaissent mieux l'engagement citoyenne ainsi que les potentialités des "effets multiplicateurs" de chaque candidat aux formations »

Prisca Rakotosihanaka, ONG FILONGOA MAHAVELO, Tuléar

4.2.4 Impact du projet INCIPALS

IMPACTS

En ce qui concerne INCIPALS dans sa globalité (vu le facteur temps), nous allons subdiviser les IMPACTS en deux catégories :

- ✓ Les impacts à court terme : personnels et au niveau des institutions représentées par les bénéficiaires
- ✓ Les impacts à moyen terme : globaux et au niveau des parties prenantes nationales (à partir d'effet multiplicateur).

La raison est que le projet, déjà de 16,5 mois, est sur le point d'être clôturé. L'évaluation des impacts est donc plutôt orientée sur les impacts à court terme qui touchent à la fois les concernés eux-mêmes mais aussi leurs institutions en second lieu.

Sur une période de 16 mois, la précision de l'évaluation des impacts à moyen terme (et long terme) est encore mitigée au moment de la présente évaluation.

En effet, en termes de cycle de changement (que ce soit personnel ou global) il est encore trop tôt pour se prononcer de manière objective sur les impacts réels et étendus d'INCIPALS. Ainsi, une évaluation ex post à une année après la clôture d'INCIPALS est donc recommandée pour avoir plus de recul objectif sur l'ampleur des impacts à moyen et long terme (idem, pour l'étendue géographique et nationale).

Néanmoins, l'évaluation finale en soi est pertinente dans une continuité dynamique de processus électoral, de consolidation de la paix et de stabilité à Madagascar pour la prochaine échéance prévue en 2018.

→ **OS1 : Consolider l'expertise technique de la société civile dans le suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues et renforcer leurs capacités dans la prévention des conflits et la construction de la paix**

Impacts personnels et au niveau des institutions sources	Impacts globaux et au niveau des parties prenantes régionales / nationales
<p>La totalité des interviewés, ceux qui ont bénéficiés des formations LEAD, a témoigné des impacts positifs⁹ pour eux en termes de développement personnel.</p> <p>Leurs affirmations ont été recoupées auprès de leurs collaborateurs respectifs (cf. encadré sur témoignage du SG de la région Atsinanana)</p> <p>Selon les explications des interviewés, ces impacts positifs sont les conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'une formation andragogique de qualité, en langue Malagasy et locale - De la nouveauté des supports déployés mis à dispositions des formateurs (approche CCL) - D'un partage des expériences et du vécu 	<p>Pour une période relativement courte de 16,5 mois d'interventions et en se référant au rapport temps/quantité, on peut toujours dire que des impacts à moyens termes sur les OSC régionales sont envisageables par rapport aux tendances illustratives ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A titre d'exemple, pour le cas de l'ONG Filongoa Mahavelo de Tuléar, sur 12 mois : une représentante formée par INCIPALS a pu mobiliser environs 400 autres bénéficiaires via les formations en cascade dans 24 Fokontany dans la région Sud-Ouest. <p>Idem pour le cas du CORPH Toliara qui œuvre actuellement sur 17 associations qui</p>

⁹ On peut citer ici à titre d'illustration d'impacts positifs d'INCIPALS en matière de développement personnel : ponctualité, vision, plus d'engagements social et environnemental à l'échelle locale, des initiatives politiques pour le futur, ...

Au niveau des associations : amélioration de la vie associative grâce aux bénéficiaires, atteintes des RRI (Rapid Result Initiatives) pour certains Collectivités Territoriales Décentralisées, ...

Impacts personnels et au niveau des institutions sources	Impacts globaux et au niveau des parties prenantes régionales / nationales
<p>personnels de la part des formateurs</p> <p>Il est à noter aussi que grâce à l’initiative des bénéficiaires à organiser des formations en cascades, les impacts directs et à court terme sont mesurables auprès des organisations sources de ces bénéficiaires.</p> <p>Concernant l’UMM, bien que celui-ci ait été créé en 2013 (en continuité au projet PACTE) elle est devenue totalement autonome (techniquement) durant INCIPALS. Les thématiques traitées par l’UMM ont augmenté durant le projet et plusieurs centaines d’institutions / particuliers ont accès aux monitorings périodiques produites par ce centre d’alerte.</p> <p>Il est constaté aussi que des initiatives d’autorégulation de la part des journalistes se font ressentir (à la marge du code de la communication) et dernièrement des actions de plaidoyer menées par les journalistes auprès du Président de la République lui-même pour discuter de la promulgation du nouveau Code de la Communication à Madagascar.</p>	<p>touchent approximativement 250 individus en situation d’Handicap.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En matière d’influence auprès des parties prenantes stratégiques, les impacts du projet se font ressentir positivement auprès des autorités locales, rien que pour la région Atsinanana qui a accueillie de manière positive l’essence et les missions d’INCIPALS <p>Néanmoins, les impacts en termes de changements issus d’actions de plaidoyer réel effectuées par les OSC sont encore mitigés. La plupart des OSC interviewés sont encore en phase de programmation de leurs activités de plaidoyer (collecte d’informations, stratégies, ...)</p> <p>Pour ce qui est des actions des OSC en matière de prévention de conflits ou de médiations, les impacts évalués à partir des résultats d’INCIPALS ne sont pas encore appréciables à court terme. D’ailleurs, les situations relatives à ces médiations et gestion de conflits nécessitant l’intervention / initiative des OSC ne se sont pas encore présentées que ce soit au niveau régional que national.</p> <p>Pour les médias formés en consolidation de la paix, les impacts sont les mêmes pour les OSC. Cependant, les évaluateurs tiennent à souligner l’existence de pratiques qui peuvent nuire à la durabilité des processus engagés par INCIPALS : certains médias locaux demandent des contreparties financières aux OSC pour la diffusion de leur programme / activités. Même si les deux sont formés dans le cadre d’INCIPALS.</p>

→ **OS2 : Consolider les initiatives d'éducation civique/électorale et promotion des espaces de dialogues/débats entre les différentes composantes de la société**

Impacts personnels et au niveau des institutions sources	Impacts globaux et au niveau des parties prenantes régionales / nationales
<ul style="list-style-type: none"> - Lors des missions d'évaluations dans les régions, il a été constaté de visu qu'INCIPALS a tout d'abord impacté positivement sur la personnalité des bénéficiaires ainsi que de ses membres. Durant les organisations d'évènements (expositions, débats, ...), on a vu des changements au niveau des implications des jeunes universitaires touchés par INCIPALS. Néanmoins, nous ne pouvons pas dire que les jeunes s'engagent réellement dans la médiation de conflit ouvert en milieu universitaire. Pour le cas de Mahajanga, les médiations se sont effectuées au niveau des « <i>Raiamandreny</i> » notables et les représentants des autorités locales. Quid des cultures locales qui veulent que ce soient toujours les aînés qui fassent la médiation au profit des initiatives des jeunes ? - Concernant les débats organisés par le Consortium, ces débats d'idées publiques touchent des centaines de personnes à chaque évènement. La participation des invités dans les débats sont effectives. La majorité des participants aux débats est constituée de jeunes, ce qui veut dire qu'INCIPALS attire plus les jeunes que les plus âgés. D'ailleurs, la majorité des initiatives citoyennes catalysées par INCIPALS viennent des jeunes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comme les jeunes sont les plus touchés impactés par INCIPALS, on peut déjà estimer le renouveau d'une certaine frange des générations futures : plus sensibles à la consolidation de la paix et plus promis à une culture de démocratie et de stabilité. - Malgré la difficulté de quantifier l'audimat réel, les émissions radiophoniques comme « <i>Tokontany Iraisana</i> » diffusées dans diverses régions de Madagascar pourraient avoir des impacts positifs qui dépasseront les prévisions d'INCIPALS sur une période plus étendue. Compte tenu du fait que la culture de l'éducation est basée sur l'oralité à Madagascar, les impacts des émissions radiophoniques dans le cadre d'INCIPALS auront certainement des impacts positifs en matière de consolidation de la paix et stabilité à Madagascar mais ces émissions pourront également être le véhicule de la promotion d'une véritable démocratie adaptée à la culture locale. On peut citer aussi à titre d'impacts sur du long terme, l'émergence d'une nouvelle génération plus encline à la résolution des conflits, à la consolidation de la paix et à la construction d'un Etat plus démocratique, malgré les héritages historiques mouvementés et les complexités humaines à Madagascar.

→ **OS3 : Renforcement des capacités de leadership des femmes pour une plus grande participation politique**

Impacts personnels et au niveau des institutions sources	Impacts globaux et au niveau des parties prenantes régionales / nationales
<p>Comme chez les bénéficiaires des formations LEAD & JVMP, les femmes ayant participé aux formations en Leadership et Mentorat (WLMP) ont entamé des processus de changement positif en matière de développement personnel.</p> <p>En se référant aux interviews et témoignages, les femmes bénéficiaires sont plus engagées, plus déterminées et plus structurées avec de nouveaux outils à leur disposition. Néanmoins, engagement et détermination ne sont que des impacts en matière de développement personnel à court terme.</p>	<p>Le système de mentorat des femmes en soi est une approche privilégiant la qualité par rapport à la quantité.</p> <p>Le mentorat d'une personne demande du temps et beaucoup de suivi.</p> <p>L'impact d'INCIPALS (sur du long terme et en matière d'effectifs touchés) dépendra de l'effet multiplicateur des outputs issus de ce système WLMP (de l'effet cascade des transferts des connaissances).</p> <p>A ce stade de l'évaluation, le nombre de femmes se portant candidates aux élections locales ne sont pas encore disponible pour estimer l'impact réel de WLMP sur les femmes bénéficiaires (et leurs entourages).</p> <p>Néanmoins, il a été constaté in situ que les stéréotypes ne favorisant pas l'autonomisation des femmes leaders sont atténués voire inexistants. Idem, la volonté et l'initiative des femmes à s'engager s'affirment et des plans concrets ont été catalysés par INCIPALS au niveau des régions.</p> <p>Par contre, en matière d'impact direct des initiatives parallèles liées à INCIPALS (au-delà de WLMP), on peut dire que les effets multiplicateurs ont d'énormes potentialités par rapport au contexte Malagasy des associations des femmes du 8 Mars.</p> <p>Et durant nos évaluations, on a constaté que les bénéficiaires des programmes INCIPALS utilisent ces réseaux de femmes 8 Mars pour disséminer les acquis d'INCIPALS en matière d'autonomisation de la femme, de leur prise de responsabilité en vue de la consolidation de la paix dans leur village respectif.</p> <p>Que ce soit à Toliara, Antananarivo et à Toamasina, toutes les bénéficiaires d'INCIPALS s'appuient sur les réseaux « 8 mars ». L'ONG Filongoa Mahavelo et VMLF ont déjà évoqué que ces réseaux ont été sensibilisés aux 3 piliers du leadership féminin durant la célébration de la journée mondiale de la Femme. En plus, à travers chaque réunion communautaire, les représentantes ayant bénéficié des formations WLMP continuent de sensibiliser et de mobiliser les femmes sur le leadership féminin.</p>

→ **OS4 : Améliorer la compréhension des perceptions populaires et citoyennes au sein de différents groupes cibles (géographiques, ethniques, sociaux, genre)**

Impacts personnels et au niveau des institutions sources	Impacts globaux et au niveau des parties prenantes régionales / nationales
<p>Dans un laps de temps de moins de 18 mois, INCIPALS a produit plus d’outils et de supports (bibliographiques et multimédia) dans une quantité et une qualité impressionnante difficilement égalables au regard de cette thématique.</p> <p>L’utilisation des NTIC (site web du producteur, YouTube, Facebook, ...) décuple le nombre de personnes ayant accès à ces nouveaux produits et supports. Rien que sur Facebook, bien avant la diffusion du reportage « Zana-Bahoaka, le néo Rebelle Malagasy », le documentaire a suscité un « buzz » parmi les intellectuels sur cette plateforme. A sa sortie, les débats ont continué sur les réseaux sociaux.</p> <p>Ces types de réactions non anticipées par le projet INCIPALS démontrent bien les impacts indirects et à très court terme des actions menés dans le cadre de ce projet.</p> <p>Concernant le rapport d’étude : de par son contenu ainsi que les individus touchés (élite, simple citoyen, ...), ce type de rapport intégrera sûrement (à moyen terme) la bibliothèque de référence des intellectuels (et politiciens à Madagascar).</p> <p>Les impacts à moyen terme de ces types d’études seront certainement intéressants dans la dynamique sociopolitique à Madagascar d’ici les prochaines années à venir, à savoir sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Les démarches politiques et de la construction démocratique dans le pays (comprenant la gestion des conflits et consolidation de la Paix, et Stabilité) → Les programmations et planifications en matière de politique de développement multisectorielle (toutes parties prenantes confondues, y compris les PTF internationaux) 	

« Grâce à la contribution d'INCIPALS, nous les Personnes en Situation de Handicap de la région Sud-Ouest, avons pris des initiatives pour prendre nos responsabilités en vue de changement de perception des PESH et de la Communauté, par rapport à l'engagement des PESH dans leurs initiatives citoyennes de gestion de conflits et élections au niveau de notre région (...). Ces initiatives seront relayées à partir de maintenant à travers CROPH »

Ramaroson Patrick, Coordonnateur Régional des Organisation des Personnes Handicapés de la région Sud-Ouest

4.2.5 Durabilité

DURABILITE

→ **OS1** : *Consolider l'expertise technique de la société civile dans le suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues et renforcer leurs capacités dans la prévention des conflits et la construction de la paix*

Primo, le Consortium conduit par ECES a saisi ces paramètres et causes et les évaluateurs ont pu constater dans les dossiers de candidature que la majorité des bénéficiaires ont déjà des expériences en matière de Formation de Formateur (formation en cascade), ce qui montre qu'INCIPALS a bien intégré ces aspects. Les précédents acquis de ces bénéficiaires faciliteront les formations en cascade escomptés et prévus par le projet.

Secundo, les évaluateurs ont constaté une moyenne d'âge assez jeune de la totalité des bénéficiaires. Pour un processus d'initiative citoyenne engagé dans le temps par INCIPALS, le choix stratégique de mobiliser les jeunes est judicieux car les jeunes :

- ✓ représentent la majorité de la population Malagasy
- ✓ ont plus de temps pour affiner les stratégies et ils font preuve d'adaptation dans un processus de consolidation de la paix au niveau de leur région.
- ✓ La qualité des formations JVMP et LEAD a permis un ancrage personnel au niveau de chaque jeune bénéficiaire. Au-delà d'une simple formation, la majorité des jeunes interviewés ont évoqué qu'ils utiliseront les contenus dans leur engagement dans la vie quotidienne et dans leur engagement social.
- ✓ Sont les principaux instruments utilisés à chaque crise politique à Madagascar (1972, 1991, 2002 et 2009) nul projet planifié et mis en œuvre à Madagascar ne pourra être pérenne sans l'implication durable des jeunes.

Tertio, la volonté de réaliser les formations au niveau des régions de Madagascar est un facteur de durabilité. L'appropriation puis l'adaptation d'INCIPALS à la réalité régionale garantissent sa pérennité. Que ce soit à Toamasina, à Toliara ou à Antananarivo : les médias ainsi que les OSC ont su adapter les outils d'INCIPALS aux besoins de leurs structures respectives.

Néanmoins, L'expertise technique de la Société Civile est dynamique et fluctuante. Le principal problème de la Société Civile à Madagascar est la rétention des capacités nouvellement acquises. Bien que la qualité des informations soit indiscutable, tant que les processus multiplicateurs ne sont pas déclenchés, tant que les suivis des formations en cascade ne sont pas assurés : il y a de fortes probabilités qu'INCIPALS ne soit pas capitalisée et durable au-delà de 5 ans.

Concernant la durabilité d'INCIPALS elle-même, ci-après les initiatives concrètes de la part des bénéficiaires interviewés pour pérenniser les acquis d'INCIPALS :

Acteur consulté	Initiative de pérennisation
JVMP Toamasina	Structuration et renforcement de JVMP Augmentation des activités (organisation de débats, médiations, projets sociocommunautaires, ...)
Université de Toamasina	Projet de mise en place d'une matière LEAD en première année – tronc commun, dans l'objectif d'induire les nouveaux étudiants à une culture de Paix, Stabilité, Démocratique et Leadership Dans un second temps, projet de mise en place d'une filière doctorale de type LEAD
ONG Tolotsoa	Formation en cascade à travers son réseau
CROPH Toliara	Recueil des textes sur les droits des PESH afin d'engager des actions de plaidoyer pour une nouvelle législation permettant l'engagement politique des PESH ainsi que leur rôle dans la consolidation de la paix et médiation Formation en Leadership en cascade pour plus de 250 PESH dans la région Atsimo Andrefana
ONG Filongoa Mahavelo	Formations en cascade au niveau des Fokontany dans la région Sud-Ouest. Plus de 400 cibles au niveau communautaire
Formateur Lead	Initiatives venant de formateurs certifiés LEAD sur leur propre engagement citoyen d'effectuer des formations en cascade au-delà d'INCIPALS
Osservatorio Di Pavia	Réseautage de l'UMM au niveau international et accompagnement de cette structure au-delà d'INCIPALS
CCL	Possibilité d'extension de quelques mois sur l'accompagnement des nouveaux formateurs certifiés LEAD
SFCG et réseau des médias pour la Paix	Continuité des émissions radiophoniques comme « Tokontany Iraisana » ainsi que les débats publics au-delà d'INCIPALS
UMM	L'UMM va se structurer en ONG afin de mieux bénéficier des opportunités de financement, d'être plus autonome techniquement et logistiquement. Actuellement, recherche de nouveaux PTF (CSI, ambassades, ...)
VMLF	Extension du système de mentorat sur 60 femmes à travers Madagascar, en s'appuyant sur les associations locales.

A part cela, des initiatives bénévoles aussi sont actuellement en train se transformer en activité concrète rayonnant vers d'autres régions non touchées directement par INCIPALS. Cas de l'association SOANIVO qui organisera en septembre une formation LEAD à Antsirabe (région Vakinankaratra).

→ ***OS2 : Consolider les initiatives d'éducation civique/électorale et promotion des espaces de dialogues/débats entre les différentes composantes de la société***

L'organisation des débats dans les espaces et campus universitaires est une stratégie qui a prouvé son efficacité. En effet, outre la force de mobilisation des jeunes pour les débats, ces campus disposent déjà de la logistique nécessaire pour pouvoir pérenniser ces échanges et débats publics ou restreints. A partir de modèles de débats publics co-organisé par ECES / SFCG dans le cadre d'INCIPALS, les responsables de ces établissements seront amenés plus tard à renouveler ces expériences constructives auprès de leurs étudiants.

Les initiatives des jeunes comme JVMP à vouloir approcher les responsables universitaires pourront être le début d'une collaboration pérenne. A titre d'exemple, l'Université de Toamasina se félicite des initiatives des jeunes à créer un lieu de discussion structuré qui évite les conflits en marge de l'Université.

Ensuite, l'existence de Coalition des Radios pour la Consolidation de la Paix est une potentialité non négligeable pour relayer les initiatives de journalistes ainsi que des médias dans la mise en place d'une culture citoyenne et démocratique durable à Madagascar. Les OSC interviewées ont montré leur motivation à développer des contenus et à les diffuser auprès des réseaux des médias.

Enfin, des structures comme KMF/CNOE qui ont été présentes à Madagascar depuis plus de 20 ans, pourront jouer le rôle de relais des acquis d'INCIPALS à travers les réseaux d'observateurs et éducateurs électoraux dans tout Madagascar. Les stratégies de transfert de compétences internationales vers les OSC locales figurent parmi les points forts d'INCIPALS en termes de durabilité.



Activités des JVMP Toamasina : de leur propre initiative et de manière autonome

→ ***OS3 : Renforcement des capacités de leadership des femmes pour une plus grande participation politique***

La présence de structures locales comme VMLF qui collabore activement avec les réseaux des associations communautaires de « femme 8 Mars », est un des facteurs de durabilité des acquis d'INCIPALS. En effet, l'engagement de ces structures pour diffuser les compétences et outils INCIPALS est prometteur en termes de pérennité.

Le système de mentorat est un processus engagé sur du long terme. L'existence de femme mentors à Toamasina est déjà signe de pérennité d'INCIPALS.

L'autre aspect évalué est aussi la capacité des bénéficiaires à s'approprier l'approche WLMP et de la diffuser au plus grand nombre en utilisant les NTIC. Par exemple, ouverture de la page Facebook du « Réseau des Femmes Mentors de Madagascar ». Ces structures, même virtuelles, sont une ébauche de volonté à pérenniser et à donner une suite aux acquis d'INCIPALS.

En analysant les « followers » de cette page Facebook, on a remarqué que parmi elles figurent les leaders des partis politiques à vocation féminine à Madagascar. Les potentialités de connexion des femmes bénéficiaires de WLMP sont réelles et envisageables à partir des plateformes numériques.

Enfin, actuellement des ébauches de projets sont en cours de finalisation dans diverses régions de Tuléar. Ces projets visent à rassembler les femmes politiciennes des régions autour d'une coalition des leaders féminins. D'après les interviewées, cette coalition transcende les idéologies de chaque politique, son objectif étant des partages d'expériences entre femmes politiciennes.



Formation des femmes – WLMP, INCIPALS 2016

→ **OSA : Améliorer la compréhension des perceptions populaires et citoyennes au sein de différents groupes cibles (aspects géographique, ethnique, social et genre)**

La compréhension des perceptions populaires et citoyennes à Madagascar est un processus dynamique engagé sur du long terme. D'ailleurs Madagascar est un pays en phase de construction d'un Etat-Nation. Chaque citoyen, chaque ethnie, chaque genre, chaque strate et chaque élément qui compose cette « Nation » en construction est en perpétuel questionnement sur son identité, sa place et son rôle dans la réalisation d'un processus démocratique et de stabilité du pays.

Dans ce long processus, chaque nouvel élément qui apportera des éléments de réponses sera toujours capitalisé et référencé.

On peut dire qu'INCIPALS est un outil qui intéresse au plus haut point les intellectuels de Madagascar (la preuve est leur présence ainsi que leur participation effective à chaque activité d'INCIPALS).

Pour les futurs débats intellectuels et/ou politiques, il est certain que les études produites dans INCIPALS seront toujours des références à Madagascar.

De même, les informations et données issues de ces études serviront d'outils pour les PTF pour les futurs réajustements stratégiques ou les nouvelles programmations entrant dans leurs activités de coopération à Madagascar.

4.3 Analyses des enjeux et défis futurs du processus électoral / consolidation de la paix à Madagascar

La centralité du pouvoir politique à Madagascar a atteint son paroxysme. On constate une approche "Top Down" des strates politiques. Le Président élu, quel que soit son obédience détient un pouvoir absolu du sommet à la base. C'est ainsi que le parti vainqueur à l'élection présidentielle remporte par la suite les autres scrutins électoraux, législatives et communaux. Comme explicité dans l'étude réalisée par l'IRD dans le cadre du projet INCIPALS, c'est un contexte de violence symbolique qui conduit à cette situation. Les citoyens dominés et démunis dans une grande majorité, une fois les joutes électorales terminées attendent tout du vainqueur, le respect du Chef dans la tradition locale, et par peur ou soumission expriment rarement leurs frustrations ou volontés de changement face à l'ordre établi ;

C'est ce délitement du système politique qui peut expliquer la répétition des crises sociopolitiques avec un risque de déstabilisation majeure.

Au-delà des actions d'initiative citoyenne pour la consolidation de la paix et de la stabilité, dans le cadre du processus de démocratisation, il s'avérerait nécessaire d'engager un réel dialogue politique national inclusif, regroupant sans exception toutes les parties prenantes, définir une charte des partis politiques (y inclure le financement des partis politiques) et dans ce cadre, modifier le cycle des échéances électorales, en programmant d'abord les élections locales, terreau de la démocratie, puis les élections législatives et enfin les présidentielles, afin d'éviter l'approche " Top Down" et ses déviances récurrentes.

Ce dialogue national inclusif devrait être lancé au plus tard 1 an avant le début du cycle électoral. Les modifications du calendrier électoral d'abord local, puis législatif et présidentiel seraient débattues dans le cadre du dialogue et nécessiteraient sans doute une révision constitutionnelle. L'UE pourrait jouer un rôle de facilitateur dans ce dialogue"

5 – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Au regard des critères d'évaluation, le projet INCIPALS constitue une réussite et devrait avoir valeur d'exemple pour le renforcement de capacités des acteurs de la société civile impliqués dans les processus électoraux.

D'une manière générale les interlocuteurs se sont félicités des prestations d'ECES et du succès du projet et ont souligné la compétence des formateurs.

Certains interlocuteurs, souvent ceux qui étaient les plus motivés ont regretté que les activités n'aient bénéficié qu'à un nombre restreint d'acteurs qui relevaient exclusivement des Provinces et ont souhaité que des formations complémentaires soient assurées pour ceux des régions et districts.

Le projet INCIPALS a été mis en œuvre en fonction des recommandations découlant des projets antérieurs et notamment du projet PACTE qui le précédait. Il tenait compte également des observations de la Mission d'Observation Electorale de l'Union européenne (MOE/UE) qui insistait particulièrement sur

- Le renforcement des capacités des OSC en matière de plaidoyer
- La mise en place d'un organisme de régulation des médias audiovisuels, et de mécanisme d'autorégulation indépendant des journalistes
- La promotion d'une participation active des femmes et leur représentation dans la vie politique

Les évaluateurs ont constaté que ces objectifs avaient été atteints et que globalement les résultats attendus ont été réalisés, à savoir :

- L'expertise des OSC en matière de suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues et consolidation des actions de prévention des conflits
- Les capacités des OSC en matière de plaidoyer ont été renforcées et permettent une force de proposition et de prévention des conflits
- Un centre d'alerte et de prévention des conflits est opérationnel à travers le monitoring des médias et la sensibilisation des médias et des Institutions est effective
- Les capacités des OSC et des journalistes en planification stratégique des campagnes d'éducation civique et en organisation de débats ont été renforcées
- Les jeunes sont devenus des vecteurs de prévention de conflits et de promotion de civisme
- Les capacités des femmes en leadership ont été renforcées et leurs interviews révèlent un grand degré d'engagement
- La perception du rapport citoyen-pouvoir a été réalisée et consacrée par la recherche et le film sur les attentes citoyennes concernant l'exercice du pouvoir à Madagascar.

Après consultation des documents pertinents et plusieurs interviews essentiellement avec les bénéficiaires, que ce soit à Toamasina, Toliara ou à Antananarivo mais aussi avec les acteurs institutionnels, politiques, administratifs et autres représentants de la société civile, les évaluateurs, peuvent affirmer que le consortium INCIPALS a fait un travail technique de qualité qui mériterait d'être disséminé sur l'ensemble du territoire au bénéfice d'un plus grand nombre d'acteurs potentiels.

5.1 Conclusions / recommandations à l'endroit de l'Union européenne

→ Cohérence et renforcement mutuel

Le projet INCIPALS financé au titre du IcSP s'harmonise avec la stratégie de développement de l'UE illustrée notamment dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005), l'accord de partenariat de Cotonou (2000-2005) et avec le programme pour le changement présenté par la Commission Européenne le 13 octobre 2011.

Le projet INCIPALS est conforme aux stratégies en évolution de l'UE et de ses partenaires, dans ce contexte, les évaluateurs estiment que le projet est tout à fait cohérent et complémentaire avec les politiques du pays partenaire et les interventions des donateurs en général et particulièrement de l'UE et des Etats Membres.

Compte-tenu des autres activités connexes entreprises par les pouvoirs publics ou d'autres PTF, dans le cadre de l'environnement de la société civile et des processus électoraux à Madagascar, il n'y a pas de redondance ou de concurrence entre ces activités et l'intervention menée par ECES dans le contexte d'INCIPALS, dans la mesure où leurs résultats et leurs impacts se renforcent mutuellement.

Il est souligné dans le « programme pour le changement » que l'action de l'UE doit être axée sur « la démocratie, les droits de l'homme et l'Etat de droit. L'UE doit continuer de soutenir la démocratisation, des élections libres et équitables, le fonctionnement des institutions, la liberté des médias et l'accès à Internet, la protection des minorités, l'Etat de droit et le système judiciaire au sein des pays partenaires ».

INCIPALS Madagascar a donc contribué à la réalisation des objectifs de sa politique de développement sans contradiction interne ni contradiction par rapport aux autres politiques communautaires, tout en répondant aux attentes du gouvernement malgache et aux acteurs de la société civile, ce qui a contribué à renforcer l'appropriation nationale du projet.

En outre, INCIPALS est aussi complémentaire des politiques du pays partenaire. Le gouvernement malgache a inscrit la gouvernance parmi les priorités de la SCA2D, avec trois priorités : processus électoraux et réforme de leur cadre légal, réforme du secteur de la justice et réforme des finances publiques.

→ Valeur Ajoutée Communautaire

Ce critère d'évaluation permet d'appréhender le niveau de coordination de l'intervention de l'UE avec celle des Etats Membres, en vue notamment d'agir en complémentarité en évitant les doublons et en optimisant les synergies. La coordination avec tous les autres projets de l'UE et des Etats membres relevant de la même thématique a été effective et permanente. INCIPALS s'inscrit donc dans la complémentarité des activités de l'UE et de ses Etats membres dans le domaine de la démocratie et de la bonne gouvernance.

→ **Visibilité**

La stratégie proposée par ECES dans sa demande de subvention pour assurer la visibilité de l'action et du financement de l'UE a été mise en œuvre en conformité avec les prescriptions du Manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE et en conformité avec le plan de visibilité développé par INCIPALS et accepté par l'Union européenne

Le projet INCIPALS a développé en 2015 un plan de communication et de visibilité spécifique au projet, en tenant compte des prescriptions établies par l'Union européenne dans le Manuel de Communication et de Visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne (2010) et incluant le drapeau de l'UE.

La visibilité du projet et de l'Union européenne a été mise en avant lors de chaque activité du projet INCIPALS et dans tous les supports produits pendant les étapes du processus (vidéos, banderoles, affiches, brochures, dépliants, documents divers), dans le respect du Manuel de Communication et de Visibilité de l'Union européenne et du PCV produit par le projet.

La stratégie a été conçue pour promouvoir la visibilité de l'Union européenne et vis-à-vis des bénéficiaires et du grand public, en transmettant que le projet INCIPALS est entièrement financé par l'Union européenne. Le document spécifie que « Dans la mise en place de toutes ses communications externes et ses activités, le projet INCIPALS : s'assurera que tous les matériels soient compatibles avec les « Eléments d'Identité Visuelle » tels qu'indiqué par l'Union européenne; s'assurera de mettre en place tous les dispositifs de communication qui soient en cohérence avec les indications de l'Union européenne ; s'assurera que le drapeau de l'Union européenne, si possible avec la mention « Ce projet est entièrement financé par l'Union européenne » ainsi que les logos des organisations impliquées soient bien visibles sur tout le matériel produit ; s'assurera que la clause de non responsabilité propre à l'Union européenne soit incluse dans toutes les publications : « le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité d'ECES et ne peut en aucun cas être considérée comme reflétant l'avis de l'Union européenne ».

Le plan est très complet et compréhensible, et en parfaite conformité avec les prescriptions du Manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE : il y a eu une grande visibilité du projet. INCIPALS a créé une identité visuelle spécifique pour le projet qui a été incluse dans tous les produits élaborés ou fournitures distribués dans le cadre de la mise en œuvre du projet incluant divers supports médiatiques déjà explicités dans le corps du rapport.

En outre, en finançant et produisant d'une part l'étude sur les perceptions et attentes citoyennes concernant l'exercice du pouvoir à Madagascar, d'autre part le film « Zana-Bahoaka : Le néo-rebelle Malagasy » a innové en favorisant la réflexion et l'appropriation sur les malgaches et le rapport à la violence. La complémentarité entre l'étude et le film est indissociable et met en avant des élites fragmentées et coupées de la base.

5.2 Conclusions / recommandations pour le consortium ECES – SFCG – ODP – CCL venant de leurs parties prenantes (OSC/Média, Jeunes, Femmes, Autorités, Universités, autres PTF ...)

- Pérenniser les formations LEAD et WLMP à Madagascar : en quantité et en étendue géographique tout en prenant compte des besoins spécifiques de chaque institution et de chaque région
- Former spécialement les partis politiques ainsi que les acteurs politiques à Madagascar (quid de l'école des partis politiques ?) : leadership politique, déontologie politique ...
- Développer un programme universitaire (dès la première année) qui forme les étudiants en leadership, gestion de conflits et consolidation de la paix (à court terme). Puis à moyen terme, développer un troisième cycle LEAD dans les universités de Madagascar.
- Améliorer en allégeant et en rendant plus adapté le système de suivi des mentorats des femmes (simple phoning ou sms ou autres NTIC au lieu de rapport écrit)
- Impliquer les acteurs régionaux dans la validation des candidatures régionales. Ces derniers étant bien placés pour connaître les véritables actions sur terrain de chaque candidat, et jusqu'où ils iront en termes d'engagement citoyens après leur formation
- Voir la possibilité de faire des échanges / partages d'expériences / informations entre formateurs des régions.
- Augmenter le temps de chaque formation, étant donné que les contenus sont déjà complexes et difficiles à saisir pour les apprenants.
- Prévoir des budgets et accompagnement pour les formateurs qui souhaiteront faire des formations en cascade
- Voir de près le mécanisme de coopération OSC / Média pour éviter les malentendus sur les frais demandés par les médias avant de diffuser les contenus développés par les OSC.
- Possibilité pour les OSC d'autres régions de bénéficier du financement de DINIKA¹⁰ pour pouvoir pérenniser leurs activités partout à Madagascar, et donc pour poursuivre INCIPALS.
- Renforcer le réseautage / networking des OSC dans le cadre d'un processus de démocratisation et stabilité à Madagascar

¹⁰ DINIKA est un programme d'appui aux OSC Malagasy (financé par l'UE)

5.3 Conclusions / recommandations pour le processus de consolidation de la paix, gestion de conflits et processus électoral à Madagascar (venant des évaluateurs)

- Poursuivre le mode d'intervention et d'approche pour le renforcement des capacités des acteurs non étatiques impliqués dans les processus électoraux
- Promouvoir l'accompagnement dans la structuration des associations de la société civile ; si nécessaire définir le cadre juridique des différents acteurs et délimitation pragmatique des champs de compétence, mise en réseau, notamment dans la perspective de l'observation domestique des élections
- Poursuivre la coordination, la cohésion et la complémentarité des acteurs OSC principalement par la tenue de "tables" d'échanges et de concertations
- Créer une base de données des personnes formées et programmer les personnes à former
- Mettre en place des mécanismes de réduction de la violence avant, pendant et après les élections (campagne de sensibilisation et éducation citoyenne, mise en place de structure de médiation au niveau local, processus de vérité et réconciliation à base historique /identitaire ...)
- Poursuivre le monitoring des médias et renforcer la formation des journalistes pour assurer leur éthique et leur professionnalisme avant, pendant et après les élections
- Poursuivre les approches immersives de tous projets/ programmes qui devront prendre en considération la diversité ainsi que les spécificités des cultures et contextes socioculturels à Madagascar. Prendre en compte les réalités locales, les non-dits afin de mieux cerner puis de construire durablement des processus de consolidation de la paix à long terme à Madagascar
- Mettre en place et/ou renforcer la structure de dialogue politique national inclusif

ANNEXES



Termes de référence pour l'évaluation finale du projet INCIPALS

Information sur la mission
Objet : Evaluation du projet INCIPALS Lieu d'affectation : Madagascar Autorité contractante : Directeur exécutif d'ECES représenté par la Coordinatrice du Projet Période de réalisation de la mission : juin 2016
1. Contexte organisationnel et présentation du projet
<p>Le Centre Européen d'Appui aux Processus Electoraux (ECES) est une organisation non gouvernementale à but non lucratif et à vocation mondiale, basée à Bruxelles. La mission d'ECES est de promouvoir un développement démocratique durable, à travers des services de conseil et de soutien opérationnel pour la mise en place de cycles électoraux, en faveur des organes de gestion électorale et des organisations régionales et internationales. ECES œuvre pour le renforcement des capacités au niveau national, régional et international en facilitant les relations entre pairs, l'échange d'expériences, la collaboration Sud-Sud et le développement du leadership. Compte tenu la nature cyclique du processus électoral, l'appui aux élections doit être intégré dans le cadre plus large du développement démocratique. Par conséquent, ECES travaille en étroite collaboration, non seulement avec les organes de gestion électorale, mais aussi avec les parlements nationaux, les partis politiques, les médias, les institutions judiciaires, ainsi qu'avec les organisations de la société civile des pays partenaires.</p> <p>Le Projet d'Appui à la Crédibilité et à la Transparence des Elections (PACTE) mis en œuvre à Madagascar de février 2013 à décembre 2014 a permis de réaliser efficacement, une série d'activités dirigées notamment vers la société civile malgache via des actions de sensibilisation, de formation et de renforcement des capacités. Le projet a formé les membres de la société civile dans le domaine de la sensibilisation, éducation et observation électorales mais aussi en termes de renforcement de capacités des techniques de communication et de plaidoyer. Des formations ont également été fournies aux journalistes pour renforcer leurs capacités dans la production des émissions et une équipe d'analystes des médias a été formée pour faire le suivi de la couverture médiatique du processus politique et électoral et de produire des revues de presse et des rapports d'analyse à ce sujet. Finalement, en collaboration avec le Barreau de Madagascar, des avocats ont été formés sur les procédures du contentieux.</p> <p>C'est ainsi qu'il a été demandé à ECES de formuler un nouveau projet, financé à travers l'Instrument contribuant à la Stabilité et à la Paix (IcSP) de l'Union européenne, dont l'objectif est de consolider les acquis du projet PACTE et d'élargir la démarche dans un souci de stabilisation.</p>

Le présent projet intitulé : « Initiative Citoyenne pour la Consolidation de la Paix, Leadership et Stabilité » (INCIPALS), capitalisera sur les structures et relations établies par les membres du consortium à travers les actions citées ci-dessus. ECES est le leader du consortium et associe les organisations suivantes à la mise en œuvre de l'action : Center for Creative Leadership (CCL), Osservatorio di Pavia (OdP), et Search for Common Ground (SFCG).

Résumé du projet INCIPALS

Bailleur : Union européenne – Contrat de subvention ICSP/2015/356-247, intitulé *Projet Initiative Citoyenne pour la consolidation de la Paix, Leadership et Stabilité (INCIPALS) à Madagascar*

Bénéficiaires de la subvention : consortium composé de quatre organisations partenaires. Il s'agit du Centre Européen d'Appui Electoral (ECES) (signataire du contrat et coordonnateur), du Center for Creative Leadership (CCL), de l'Osservatorio di Pavia (ODP) et de Search For Common Ground (SFCG).

Durée du projet : 12 Mai 2015 – 11 Mai 2016 (avec possibilité d'extension jusqu'au 30 septembre 2016)

Bénéficiaires finaux et/ou groupes cibles : Organisations de la société civile, médias (journalistes), jeunes universitaires, femmes engagées socialement et politiquement, les citoyens malgaches

L'objectif global du Projet est de contribuer à la création d'un climat apaisé et à la consolidation du processus de démocratisation. Les objectifs spécifiques sont :

- Consolider l'expertise technique de la société civile dans le suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues et renforcer leurs capacités dans la prévention des conflits et la construction de la paix
- Consolider les initiatives d'éducation civique/électorale et promotion des espaces de dialogues/débats entre les différentes composantes de la société
- Renforcer les capacités de Leadership des femmes pour une plus grande participation politique
- Améliorer la compréhension des perceptions populaires et citoyennes au sein de différents groupes cibles (géographiques, ethniques, sociaux, genre).

Les principaux résultats attendus :

- L'expertise des OSC en matière de suivi du cycle électoral et des actions des institutions élues est consolidée et des actions de prévention des conflits potentiels réalisées.
- Les capacités des OSC en plaidoyer sont renforcées afin de constituer une force de proposition et de prévention de conflit.
- Un centre d'alerte et de prévention de conflit est opérationnel à travers le monitoring des médias et la sensibilisation des médias et institutions concernées est opérationnelle.
- Les capacités des OSC et des journalistes en planification stratégique des campagnes d'éducation civique et en organisation de débats sont renforcées.

- Les jeunes sont devenus des vecteurs de prévention de conflit et de promotion de civisme.
- Les capacités des femmes en leadership sont renforcées et la participation des femmes en politique encouragée.
- Une analyse du rapport citoyen-pouvoir est réalisée en vue d'améliorer les actions dans le domaine de la participation politique.

2. Objectifs de l'Évaluation

L'objectif de cette évaluation finale est de reprendre les objectifs initiaux du projet INCIPALS pour analyser leur pertinence, étudier le processus d'implantation et l'état d'avancement du projet, en faisant ressortir ses forces et ses faiblesses, afin de proposer d'éventuelles réorientations et de suggérer des axes de réflexion dans la perspective d'hypothétiques projets ultérieurs. L'évaluation vise également à identifier les principales leçons apprises et les recommandations pour une éventuelle suite du projet afin d'assurer la pérennité des actions entreprises. Il s'agit également de déterminer si le projet est mis en œuvre d'une façon efficace et efficiente.

Ainsi, l'évaluation sert à vérifier si les différentes composantes du projet ont été exécutées conformément aux conditions stipulées et si les résultats attendus ont été atteints.

3. Services demandés et approche méthodologique

Il est demandé au(x) consultant(es) d'exécuter l'évaluation en conformité avec les lignes directrices de la Gestion du Cycle de Projet¹¹ et de la méthodologie d'évaluation de la Commission européenne¹².

L'évaluation se basera sur une approche participative qui inclue les différents bénéficiaires et acteurs impliqués dans le projet et elle se fera en conformité avec les principes pour l'évaluation de l'aide au développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).

Il s'agit ainsi d'évaluer le projet selon les principes suivants :

Pertinence : dans quelle mesure les objectifs du projet correspondent aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, des partenaires et du bailleur du projet et est-ce que les activités menées et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité globale et l'impact escompté ?

Efficacité : dans quelle mesure les objectifs du projet ont été réalisés et quels ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs ?

¹¹ http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/documents/pcm_guidelines_2004_en.pdf

¹² http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/methodology/index_en.htm

*Efficienc*e : dans quelle mesure les ressources (humaines, matérielles et financières) mises à disposition ont été utilisées de manière appropriée pour atteindre les objectifs préconisés ?

Impact: Quelles sont les conséquences/effets (positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non) du projet et comment s'expliquent-ils ? L'évaluation doit prendre en considération les résultats souhaités et les résultats involontaires, de même que les impacts positifs et négatifs de facteurs externes, tels que le contexte politique et électoral, les conditions financières, etc. Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?

Viabilité : Dans quelle mesure les bienfaits résultant du projet perdurent-ils après la finalisation du projet et l'arrêt du financement ? Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du projet ?

En ligne avec ce qui précède :

Les experts produiront un rapport analysant les résultats obtenus dans le cadre du projet, mettant en relief les enseignements tirés au cours de son exécution et préconisant des recommandations relatives à la performance, impact et viabilité

Le rapport inclura également une analyse du degré d'appropriation des actions par les bénéficiaires et les partenaires concernés et identifiera des recommandations pour une appropriation optimale de ce genre de projet.

Le rapport devra comporter une section de capitalisation prenant en compte les résultats de l'atelier de la CENI et les recommandations du rapport EUEOM, proposant des recommandations pour la suite du projet.

Un projet de rapport d'évaluation doit être soumis et discuté en plénière avec ECES HQ et l'équipe de l'unité de gestion du projet à la fin de la mission sur le terrain.

Le rapport doit par ailleurs, mettre en exergue les aspects liés :

- au développement et transfert des capacités ;
- à la pérennisation des acquis des bénéficiaires ;
- à l'innovation de l'intervention et la valeur ajoutée dans la réalisation du cycle électoral ; et à la prise en compte de la dimension genre ;
- au développement de recommandations sur la suite du projet, compte tenu du contexte du pays, et de l'extension éventuelle du projet.

Le rapport doit être rédigé en français et une première ébauche soumise à ECES au plus tard le 8 juillet 2016.

4. Education, expérience, références des experts :

Expert international

- Etre détenteur d'un diplôme universitaire en sciences sociales, droit, relations internationales
- Plus de dix (10) années d'expérience dans le domaine de l'évaluation, de la gestion du cycle de projet, du suivi et monitoring et/ou de la mise en œuvre de projets ;
- La connaissance des questions de démocratisation, de coopération au développement de l'UE et d'assistance et d'observation électorale dans de pays post- conflit, de leadership et prévention des conflits. L'expérience dans ce genre de projet est un atout.
- Maîtrise de la Gestion du Cycle de Projet et de l'approche du cadre logique de l'UE ☑ Maîtrise démontrée du français écrit et parlé.
- Sensibilité à l'objectif spécifique du programme
- Très bonne capacité rédactionnelles (rapports, manuels de formation etc...)

Expert national

- Etre détenteur d'un diplôme universitaire en sciences sociales, droit, relations internationales ou autres domaines pertinents.
- Plus de cinq (5) années d'expérience dans le domaine du renforcement des compétences et capacités des membres de la société civile et autres bénéficiaires ciblés par le projet INCIPALS, dans les domaines du suivi du processus électoral, du leadership, du plaidoyer, du monitoring des médias, de la communication, de la promotion de la participation de la femme dans la politique, de la prévention de conflit, ...
- Maîtrise de la Gestion du Cycle de Projet et de l'approche du cadre logique de l'UE ☑ Maîtrise démontrée du français écrit et parlé.
- Maîtrise du malgache écrit et parlé
- Sensibilité à l'objectif spécifique du programme

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES ET INTERVIEWÉES

Nom	Responsabilité/ Fonction
Charles Rabemananjara	Ancien Premier ministre de Madagascar
Mamadou Dicko	Représentant du FNUAP
Antonio Sanchez-Benedito Gaspar	Ambassadeur, Chef de Délégation de l'UE
Sophie Vanhaeverbeke	Chef de coopération - UE
Lothar Jaschke	Chef de section - politique UE
Anna Chichocka	Chef de section bonne gouvernance UE
Frederica Petrucci	Chargé de projet bonne gouvernance
Rachid Karroum	Coordinateur DINIKA
Bruno Asseray	1er conseiller Ambassade de France
Emmanuel Gagniarre	2nd conseiller Ambassade de France
Général de Corps d'Armée Raveloharison Herilanto	Ministre de l'Economie et du Plan - Madagascar
Violet Kakyomya	Représentante Résidente du PNUD
Mirana Razafindrazaka	Responsable UMM/ECES
Eva Palmans	Coordinatrice INCIPALS et Directrice Pays ECES
Harivola Reine Ramananjanahary	Chargée du projet INCIPALS - Jeunes
Ando N. de Zara Ramahefarison	Chargée du projet INCIPALS - Femmes
Hughes Van Stichel	Expert en leadership
Hilde Deman	Directrice Pays SFCG
Lalatiana Rakotondranaivo	Coordinatrice média SFCG
Geneviève Razanadrasanirina	Responsable de projet - CSI
Céline Razafindehibe	Vice-présidente National du VMLF
José Randriamampionona	Coordonnateur National SAHI Association
Mbolatiana Raveloarimisa	Secrétaire Exécutif - Coalition des Radios
Emile	Vice-président - Université Toamasina
Kaambi Elyachourtu Mohamed	Ambassadeur des Comores
Koloina Randriamiary	Deputy Program Manager - SFCG
Manuela Malchiodi	Osservatorio Di Pavia
Jean Felix Randrianantenaina	JVMP - Université de Toliary
Dama Moriste	JVMP - Toliary
Patrick Ramaroson	CROPH Atsimo Andrefana - Toliary
Prisca Rakotosihanaka	ONG Filongoa Mahavelo - Toliary
Hobisoa Raininoro	Association des Médiateurs Culturels
Miadana Fabien Privat	ONG Tolotsoa



UNION EUROPÉENNE

INCIPALS

Initiative Citoyenne pour la Consolidation de la Paix,
Leadership et Stabilité



Intitulé

Date

Lieu

: Focus Group avec les bénéficiaires du Projet
: 12 juillet 2016
: Toamasina - Océan SOI

N°	Anarana sy fanampin'anarana Prénoms et nom	Lahy Homme	Vavy Femme	Fikambanana Organisation	Asa ao @ fikambanana Fonction	Finday sy mailaka Téléphone et e-mail	Sonia Signature
1	MICHAEL ANDRIAMANIRAKA	X		Aeabo/ECS	Evaluateur Incipals	0349973838 mrandriamaniraka@cepa.org	
2	GILLES DESEQUELLES	X		Ambanivava Gender Links REFAMP	Evaluateur Formateur	0033663390316 0320767916 concolita@yahoo.fr	
3	COLETTE VAOHITA		X	Association Femina MAZAVA	Secrétaire	0341717848	
4	ANDRIANASOLO Hantwiniaina Mino Hemsosa		X	SISOP (SOS Villages d'Enfants)	Educateur	stephensany@grail.com 03243286915 narindrafamony@grail.com	
5	ANRIAMBALONISY NARINDRA.F.	X		SOS Village d'Enfants	Educateur	grazianesny@yahoo.fr 0325738148 marika.hmondramail.com	
6	NASY DOLLY GRAZIA		X	Jeunes Artisans de La Paix	Membre	03204790820 isabelle1031002@yahoo.fr	
7	TAVANDRAINA ANIMANANA MANOFA	X		KMP/UNOÉ	Commissionnaire aux comptes		
8	FAHOSANIA ISABELLE		X				
9							
10							

Leader du Consortium

Membres du Consortium

eces
CENTRE EUROPEEN
D'APPUI ELECTORAL

OSERVATORIO
di Pavia, Media Research

Search for
Common Ground

Center for
Creative Leadership

Ce projet est financé par l'Union européenne