

Évaluation indépendante à mi-parcours

Appui à la transformation semi-industrielle de la canne à sucre à Madagascar

Convention de contribution de l'EU No. 2014-355-270
ONUDI No. 120588



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

DIVISION DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE

Évaluation indépendante à mi-parcours

Appui à la transformation semi-industrielle de la canne à sucre à Madagascar

Convention de contribution de l'EU No. 2014-355-270
ONUUDI No. 120588



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Vienne, 2017

Distr. GENERAL
ODG/EVQ/IEV/16/R.22

July 2017

Original: French

This evaluation was managed
by the responsible
UNIDO Project Manager
with quality assurance by the
Independent Evaluation Division

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention des noms des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement de la République de Madagascar ou l'ONUDI.

Table des matières

Abréviations	vii
Glossaire des termes utilisés	viii
Résumé exécutif.....	x
Executive summary	xvi
1. Introduction.....	1
1.1 Objectif de l'évaluation.....	1
1.2 Critères d'évaluation.....	1
1.3 Questions d'évaluation.....	2
1.4 Portée de l'évaluation.....	2
2. Méthodologie de l'évaluation	3
2.1. Equipe d'évaluation.....	3
2.2. Processus de collecte et d'analyse des données	3
2.3. Limites de l'évaluation	4
3. Contexte du pays.....	5
3.1. Contexte général	5
3.2. Secteur canne à sucre et sucre à Madagascar	5
4. Aperçu du projet.....	8
4.1. Objectif du projet.....	9
4.2. Approche du projet.....	9
4.3. Organisation du projet	9
4.4. Mise en œuvre du projet.....	11
4.4.1. Composantes du projet	11
4.4.2. Financement du projet.....	12
5. Constatations de l'évaluation	13
5.1 Appréciation de la conception du projet	13
5.1.1 Qualité de la conception du projet	16
5.1.2 Cadre logique du projet.....	18
5.2 Pertinence du projet et progression vers les résultats.....	19
5.2.1 Ajustement aux priorités de développement du pays	19
5.2.2 Ajustement aux priorités des groupes cible et bénéficiaires	20
5.2.3 Ajustement aux priorités de bailleur de fonds.....	21
5.2.4 Rôle de l'ONUDI.....	22
5.3 Efficacité.....	23
5.4 Efficience de l'exécution	30
5.4.1 Gestion de l'exécution du projet.....	30
5.4.2 Gestion ressources humaines.....	33
5.4.3 Analyse SWOT	35

5.5	Dimension de genre	37
5.6	Suivi & Evaluation et rapportage	38
5.7	Gestion financière.....	39
5.8	Communication visant les intervenants.....	42
5.9	Durabilité / pérennité.....	44
6.	Évaluation globale et conclusions.....	47
6.1.	Conclusions.....	49
7.	Recommandations et enseignements tirés	51
7.1.	Recommandations.....	51
7.2.	Enseignements tirés	52
Annexe A. Termes de référence		54
Annexe B: La matrice d'évaluation.....		85
Annexe C. Cadre logique du projet – Commentaires de l'évaluation.....		90
Annexe D. Liste des personnes rencontrées.....		92
Annexe E. Documentation de référence		96
Tableau 1. Situation de réalisations du projet (février 2017).....		27
Tableau 2. Schéma d'analyse SWOT.....		35
Tableau 3. Participants à la formation sur la création des coopératives.....		37
Tableau 4. Budget du composant agricole		39
Tableau 5. Analyse des éléments du document du projet		45
Tableau 6. Note global d'évaluation.....		47
Figure 1. Localisations du projet.....		8
Figure 2. Organigramme du projet.....		10
Figure 3. Coopérative des planteurs à Antanamifafy.....		11
Figure 4. Pépinière à Antanamifafy.....		24
Figure 5. Scénario provisoire du calendrier		25
Figure 7. Station de thermothérapie, charrette dans, état de préparation du site Antanamifafy		33
Figure 6. Postes en janvier 2017		34
Figure 8. Distribution de budget par produit.....		40
Figure 9. Distribution de budget par élément de coût		41
Figure 10. Exécution de budget par année.....		41

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à remercier les nombreuses personnes rencontrées au cours de cette évaluation, et dont la liste se trouve en Annexe 4 du présent rapport, pour leur soutien et les informations fournies. Particulièrement, l'équipe d'évaluation étend ses remerciements aux fonctionnaires du gouvernement de Madagascar, de l'UE comme bailleur de fonds, parties prenantes du Projet et l'équipe d'exécution, gestion et supervision du Projet à Vienne et à Antananarivo.

Les différents interlocuteurs rencontrés ont manifesté un intérêt certain au programme. Ils se sont rendus disponibles et ont fournis données, informations et documents pertinents à la conduite de ce travail. Les contributions et commentaires apportées constituent des apports essentiels à l'évaluation.

Enfin mais pas des moindres, les évaluateurs tiennent à exprimer leur profonde gratitude pour le soutien précieux fourni par le personnel du bureau du Projet en Madagascar.

L'équipe d'évaluation espère et attend que les conclusions et recommandations de ce rapport soient utiles pour le projet d'atteindre ses objectifs et d'assurer sa pérennité.

Mme Silvia Alamo, Évaluatrice et consultante internationale, Chef d'équipe

M. Mamiseheno Rasolofonirina, Évaluateur et consultant national

Acknowledgements

The evaluation team would like to thank the many people interviewed, listed in Annexe D. Liste des personnes rencontrées to this report, for their support and for the information provided. Particularly, the evaluation team extends its thanks to officials from the Government of Madagascar, the EU as donor, project stakeholders and project management and supervision team in Vienna and Antananarivo.

The various interlocutors met showed a significant interest in the project. They made themselves available and provided data, information and documents relevant to the conduct of this work. Contributions and comments provided were essential inputs to the evaluation.

Last but not least, the evaluators would like to express their deep appreciation for the invaluable support provided by the staff of the Project Office in Madagascar.

The evaluation team hopes and expects that the conclusions and recommendations of this report will be useful for the project to achieve its objectives and ensure its sustainability.

Abréviations

ALP	Assistants Local de Projet
CMCS	Centre Malgache de la Canne et du Sucre
CN	Coordonnateur National
CNRIT	Centre National de Recherche sur l'Industrie et la Technologie
CTP	Conseiller Technique Principal
DAC	Comité d'aide au développement (OCDE)
D.S.R.P	Document de Stratégie pour la réduction de la pauvreté
FED	Fonds Européen de Développement
HAH	Henri Alain de Heaulme – REGION ANOSY
MAROMAHAY	Promoteur à Mahatalaky –REGION ANOSY
MEO	Promoteur à Antanamifafy –région BOEN Y
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
MIDSP	Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Prive
MCC	Ministère du Commerce et de la Consommation
MAEP	Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage de Madagascar
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PIB	Produit intérieur brut
PMO	Le Plan de Mise en Œuvre du PND
PND	Plan National de Développement de Madagascar 2015-2019
PTA	Plan Annuel de Travail
S&E	Suivi et évaluation
SIRAMA	Malagasy sucre manufactures
SNASS	Stratégie Nationale d'Adaptation du Secteur Sucre
SUCOMA	Raffineries appartenant à l'Etat
S&E	Suivi et Evaluation
SWOT	Selon le sigle anglaise « forces, faiblesses, possibilités, menaces »
TDR	Termes De Référence
UE	Union Européenne

Glossaire des termes utilisés

Termes	Définition ¹
Evaluation	Activité circonscrite dans le temps, l'évaluation est une étude approfondie dans laquelle des techniques reconnues sont employées d'une manière systématique et justifiable au plan analytique, pour former un jugement sur la valeur d'une intervention. L'objectif est de juger de la valeur des résultats obtenus et de leurs répercussions en vue de décider du maintien intégral de l'intervention, de sa modification, de son abandon ou de sa reconduite. Il ne s'agit pas de sanctionner mais de réfléchir à des choix stratégiques, voire de réorienter les sanctions entreprises de façon notamment à rendre compte d'une bonne utilisation des fonds publics.
Evaluation-pays	Evaluation de l'ensemble du portefeuille d'interventions de développement d'un bailleur ou organisme dans un pays partenaire, en particulier dans l'un des pays du projet.
Conclusions	Synthèse des principales constatations et résultats de l'étude concernant chacun des thèmes de concentration de l'évaluation. Les conclusions mettent tout particulièrement en évidence les éléments suivants : 1) les facteurs de succès et d'échec du projet évalué, 2) les spécificités du projet par rapport à d'autres projets ou projet similaires initiés par d'autres opérateurs bilatéraux ou multilatéraux, 3) les points forts et points faibles du projet relativement aux interventions similaires de ces autres opérateurs et de façon absolue.
Recommandations	Propositions pour améliorer l'efficacité globale de l'intervention évaluée, y compris certaines pour réorienter les objectifs et les moyens d'intervention. Les recommandations suggèrent de nouvelles voies à explorer pour répondre au mieux aux attentes des bénéficiaires. Elles permettent d'améliorer la qualité des prestations mais aussi l'efficacité, quelles que soient les conclusions concernant l'efficacité du projet.
Pertinence	Le bien-fondé des objectifs d'une intervention (a-t-elle répondu et/ou répond-elle encore aujourd'hui aux besoins identifiés ?), indépendamment de sa mise en œuvre ou des effets produits et leur adéquation pour atteindre l'objectif général. La pertinence peut s'apprécier à trois niveaux : 1) au niveau du bailleur de fonds : le projet correspond-il correctement à ses priorités et à ses projet successives ? 2) au niveau du ou des pays bénéficiaires : le projet s'insère-t-il correctement dans la politique nationale du ou des pays concerné(s), à court terme et à long terme ? et 3) au niveau des bénéficiaires directs : le projet répond t-il aux attentes et aux besoins

¹ "Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats", Comité d'aide au développement (CAD), OCDE 2002

	des bénéficiaires locaux des fonds et des résultats ?
Efficacité	L'efficacité porte sur l'atteinte et le degré de réalisation des objectifs. L'évaluation de l'efficacité est étroitement liée aux buts poursuivis car la question est de savoir si, et à quelle hauteur, l'intervention évaluée a atteint les objectifs - spécifiques et généraux - fixés lors de la planification et si les effets désirés se sont produits.
Efficiace	Le rapport entre, d'une part, la quantité et la qualité des résultats obtenus et, d'autre part, entre les ressources comprises au sens large (ressources humaines en qualité et en nombre des personnels, ressources techniques, matérielles et financières) mobilisées pour les obtenir. L'évaluation de l'efficiace cherche à savoir dans quelle mesure les moyens d'une intervention ont été convertis de manière économique en réalisations et en résultats. Elle doit démontrer si les ressources ont été bien mobilisées, si elles l'ont été en temps voulu et au moindre coût et si les résultats acquis sont à la mesure des sommes dépensées.
Effet (Résultat)	Impact initial d'une intervention qui prend la forme d'un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. Par conséquent, les résultats sont les changements attribuables à l'ampleur et à la profondeur de l'influence qu'une intervention a eu par l'utilisation de ses ressources
Impact	Terme général utilisé pour décrire les effets ou les retombées à plus ou moins long terme d'un projet, d'un projet ou d'une politique sur la société. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, prévus ou imprévus et par conséquent plus ou moins liés aux objectifs de l'intervention évaluée. Les impacts initiaux sont souvent appelés résultats. Les impacts globaux prévus (ou de développement) qui sont à l'origine de l'intervention, peuvent être assimilés aux progrès à plus ou moins long terme accomplis sur le plan du développement.
Durabilité (pérennité)	Pérennité, reproductibilité, possibilité de généralisation et capacité d'adaptation à un contexte changeant des actions engagées. La viabilité d'une intervention est sa capacité à procurer des avantages sur une longue période de temps, dès que l'essentiel de l'aide extérieure ait pris fin. On distingue parfois : 1/ viabilité institutionnelle quand la structure aidée est capable de maintenir son autonomie de pilotage de manière à assurer la pleine utilisation de l'investissement ; 2/ viabilité technique quand la structure aidée est capable de s'approprier la technique du processus qui lui a été transmis ; 3/ viabilité financière quand la structure aidée est capable de maintenir son équilibre financier et aussi viabilité socioculturelle et environnementale.

Résumé exécutif

Introduction

Cette évaluation à mi-parcours du projet intitulé « Appui à la transformation semi-industrielle de la canne à sucre à Madagascar » répond aux exigences spécifiées dans les termes de référence de l'évaluation publiés en novembre 2016. L'évaluation à mi-parcours a été menée entre janvier et avril 2017. Une mission d'évaluation a eu lieu de 1 à 10 Février 2017.

L'évaluation concerne tous les aspects de l'exécution du projet mis en œuvre par l'ONUDI dans les régions d'Anosy et de Boeny à Madagascar. Elle s'intéresse essentiellement aux activités du projet dès le début (mars 2015) jusqu'au mois de février 2017.

Le but de l'évaluation est de faciliter le travail de l'ONUDI pour prendre des décisions éclairées à l'égard des actions qui peuvent être nécessaires pour atteindre les objectifs du projet et la pérennité des résultats à sa fin.

Les objectifs de l'évaluation à mi-parcours étaient de :

- Déterminer la performance et le progrès du projet en vue d'atteindre les résultats fixés ;
- Identifier les obstacles qui subsistent dans la conception, la gestion et la réalisation des partenaires afin de définir les changements nécessaires pour que le projet soit sur la bonne voie à l'atteinte des objectifs fixés ;
- Proposer des recommandations et un plan de suivi sur les mesures correctives nécessaires.

L'évaluation couvre les cinq critères d'évaluation, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la pérennité et l'intégration de la dimension genre pour apprécier la réalisation du projet et son progrès par rapport aux objectifs fixés. Elle prête une attention particulière à la conception et la gestion de la mise en œuvre du projet ainsi qu'à la performance des partenaires.

L'approche d'évaluation repose sur une démarche participative et consultative pour avoir une meilleure qualité de jugement à travers la triangulation d'une part, et assurer l'appropriation et la capitalisation des résultats obtenus d'autre part. L'exercice de l'évaluation à mi-parcours utilise la méthode de recherche qualitative pour la collecte des données auprès des parties prenantes et l'analyse des données ainsi obtenues.

L'absence pendant la mission d'évaluation des interlocuteurs de niveau cadre dirigeant du CMCS n'a pas permis à l'équipe d'évaluation dans son ensemble de les rencontrer de façon formelle, tandis que l'un des membres de l'équipe d'évaluation a interviewé

les cadres de CMCS après la mission. Toutefois, les constats et les conclusions de la présente évaluation sont suffisamment fondés sur des données probantes.

Constatations et Résultats

Critère	Constats
Conception du projet	<p>Même si le concept du projet a dû être modifié à certains égards pendant la mise en œuvre, la conception du projet était en général adéquate pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs. L'implication des paysans et du secteur privé sont des aspects à signaler pour leur haut potentiel de contribution au développement rural.</p> <p>La qualité du LFM est adéquate. Cependant, les indicateurs liés au nombre d'emplois et les indicateurs qualitatives de renforcement des capacités, par exemple, sont absentes, ainsi que les niveaux de référence.</p> <p>L'étude de référence mentionnée dans le cadre logique comme source de vérification de la réalisation de l'objectif global n'étaient pas disponibles au moment de l'évaluation.</p>
Pertinence du projet	<p>Le projet est conforme aux priorités du pays et au plan de travail du Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé sur la canne à sucre, dans le cadre des priorités de la Stratégie Nationale d'adaptation de la Filière Sucre à Madagascar 2006-2014, qui seront reprises dans la stratégie nationale étendue jusqu'à l'année 2025.</p> <p>Le projet répond pleinement aux besoins des groupes cibles, incluant les paysans et les promoteurs, c'est-à-dire, augmenter la production, la demande et la vente de canne de la part des planteurs ; la production et la vente du sucre et d'alcool de la part des producteurs.</p> <p>Le projet est pleinement aligné aux priorités du donateur en ce qui concerne la priorité de réduction de la pauvreté et la promotion du développement rural en renforçant la structuration des chaînes de valeur agricoles et à la réforme de l'organisation commune du marché du sucre de l'Union Européenne.</p> <p>Le projet est pleinement en ligne avec la politique de développement durable et inclusif de l'ONU.</p>
Efficacité et progrès vers les résultats escomptés	<p>Au moment de l'évaluation le projet enregistrait différents degrés de progrès quant aux résultats escomptés. Le progrès était mieux que prévu dans quelques aspects agronomique, particulièrement la plantation de pépinières et les activités de sensibilisation et de formation (même s'il s'agit des activités, dont les résultats restent à être démontrés). Le progrès chez les plantations paysannes et vers la mise en place d'unités de transformation compétitives et énergétiquement autonomes était modérément insatisfaisant.</p>
Efficience de l'exécution	<p>En général, pour des raisons aussi bien d'ordre technique que de management, la mise en œuvre du projet accuse un retard² par rapport</p>

² Le Projet estime un niveau d'exécution global du 100%, sauf dans les activités de plantation paysannes, d'achat d'équipements et d'accompagnement des promoteurs auprès des institutions

Critère	Constats
	<p>à ce qui était prévu. Des activités supplémentaires³ ont été incluses, même si le plan de mise en œuvre s'avère déjà très serré⁴.</p> <p>Les parties prenantes exprimaient des soucis en ce qui concerne l'impact potentiel du manque continu de ressources humaines ainsi que de l'incapacité du projet pour y répondre.</p> <p>Les parties prenantes manifestent différents degrés de satisfaction quant à la qualité et fonctionnement de la direction du projet. En particulier, le personnel du CMCS se considère insuffisamment impliqué dans le volet transformation industrielle pour jouer leur futur rôle d'animateur de la diffusion des résultats à la fin du projet.</p>
Pérennité	La probabilité de durabilité des résultats du projet est estimée élevée en raison de l'implication du secteur privé et des perspectives de rentabilité. Les risques principaux sont la faible capacité du CMCS ⁵ pour étendre le concept du projet ainsi que la faible capacité financière et technique de quelques promoteurs pour faire fonctionner les usines.
Dimension de genre	Le projet a accordé une certaine importance à l'aspect genre lors de la mise en œuvre du projet. Elle se reflète surtout sur la formation des planteurs ainsi que la sélection des promoteurs de l'unité de transformation semi-industrielle. Le projet ne présente pas systématiquement des données désagrégées par sexe.
Suivi & Evaluation et rapportage	En général, le projet a un mécanisme de rapportage fonctionnel. Pourtant, il ne dispose pas d'un système de Suivi et Evaluation dont les objectifs sont d'apprécier à tout moment l'état d'avancement du projet, de mesurer l'efficacité des interventions et des stratégies adoptées ainsi que de favoriser l'apprentissage.
Gestion financière	La gestion financière du projet a suivi les standards de l'ONUDI et les versements de fonds par l'Union Européen ont eu lieu comme prévu. Pourtant, le système de contrôle financier n'est pas construit autour des résultats identifiés dans le document du projet. Donc, 28% du budget a été dévoué à « l'appui au conseil », en terme très général, qui n'est pas défini comme résultat.
Communication visant les intervenants	<p>Bien que l'engagement des parties prenantes soit jugé satisfaisant, le degré de satisfaction sur la communication était variable.</p> <p>La communication avec les planteurs a été satisfaisante, grâce plutôt aux activités de sensibilisation. La communication avec un des promoteurs a été modérément insatisfaisante, tandis que la</p>

financières dont le retard est estimé en 10%. L'appréciation de l'évaluation est que le poids relatif de ces activités sur le programme global est très haut car elles sont dans le chemin critique, et cependant leur retard menace significativement la terminaison du projet dans le temps prévu.

³ Décrites dans les cadres 1 et 2.

⁴ Le projet avait commencé près de 12 mois plus tard par cause des délais de la réponse de l'ONUDI dans le processus de préparation du contrat.

⁵ Rôle du CMCS pour assurer la pérennité (citation dans le Document Projet, page 4) : « le Centre Malgache de la Canne et du Sucre (CMCS) ... bénéficiera des outils de l'ONUDI pour soutenir durablement le secteur privé qui veut investir dans la transformation sucrière ».

Critère	Constats
	communication était modérément satisfaisante avec le Gouvernement, le bailleur de fonds et les autres promoteurs.

Conclusions

Il s'agit d'un bon projet avec une forte chance d'atteindre ses objectifs de développement rural et de promotion industrielle. Il a retenu des aspects à signaler: le couplage entre le développement rural et l'industriel, tout en impliquant à la fois les planteurs et le secteur privé. Ces deux aspects sont pertinents pour le pays et son peuple. Il est innovateur dans le sens qu'il traite les deux questions en même temps.

L'approche choisie – pratique et simplifiée, mettant l'accent sur le renforcement des capacités et la sensibilisation - a donné des résultats précoces pour le moment, mais elle n'est pas exempte de risques de divers types qui n'avaient pas été entièrement abordés dès son adoption.

L'évaluation à mi-parcours s'est produite à un point d'inflexion du calendrier d'exécution du projet, les aspects agricoles auraient dû être maîtrisés et le volet industriel aurait dû être plus avancé. Cependant, il y avait eu des délais dans les étapes antérieures du projet par rapport à ce qui a été prévu tout au début, plutôt par rapport aux procédures d'achat d'équipements associés à la production du sucre et aux plantations paysannes. Ces délais se étaient accumulées jusqu'à janvier 2017, et en ce moment-là, le programme d'activités devient compressé jusqu'à la finalisation du projet, toutes les activités sont devenues dans le chemin critique, et le calendrier est dépourvu de flexibilité. Il serait théoriquement encore possible de rattraper le retard et terminer le projet selon le calendrier prévu, même si le calendrier du projet étant serré depuis le début. Il ne sera pas facile de réaliser le projet dans le contexte où le manque de personnel pour exécuter les nombreuses tâches restantes pèse lourd.

Il s'agit, enfin, d'un projet pilote dont le but est d'être répliqué après son accomplissement. Malheureusement, la réplification, c'est-à-dire la durabilité, est compromise. Même avec l'appui ferme du Gouvernement et du donateur, l'équipe de projet de l'ONUDI se voit être livrée à elle-même pour la conduite des activités sur la transformation industrielle, la participation du CMCS, la seule institution permanente qui va rester après le projet, est limitée au volet agricole. Il revient *a priori* au CMCS d'assurer la dissémination du modèle de transformation et le suivi une fois que le projet sera terminé, alors qu'il n'est pas impliqué dans le volet industriel du projet. Pour ce faire, le CMCS aura besoin d'un programme d'accompagnement intégral.⁶

⁶ Citation du document « EU Evaluation of the cooperation with Madagascar » : « Dans le cas du secteur sucre, les appuis de l'UE ont même entretenu une certaine confusion en subventionnant le Centre malgache pour la canne et le sucre (CMCS), entité parapublique, pour exercer à la fois les

Néanmoins, l'évaluation reconnaît le rôle clé que le secteur privé est appelé à jouer si l'extension du concept de projet doit être atteinte. Cependant, au-delà du plan de diffusion, le projet ne prévoit pas la création d'un régime permanent pour engager le secteur privé et faciliter l'information aux investisseurs pour atteindre l'objectif de développement rural. En fait, aucune disposition n'a été prise pour associer les promoteurs participant au projet.

En bref, l'évaluation est positive en ce qui concerne le moteur de succès du projet. Une fois que les activités génératrices de revenu commencent, c'est à dire les planteurs vendent leurs cannes à sucre aux usines, la production et la vente du sucre et de l'alcool se mettent en place, la confiance se développera avec le gain de plus de revenus pour les personnes impliquées, et par conséquent le projet aura une forte chance de succès et d'être répliqué par la suite.

Recommandations

	Recommandations clés	Adressé a
1.	Il est urgent de compléter l'équipe de projet et il faut recruter le personnel manquant. Il faut un plan d'entraînement, mentorat, tutorat du nouveau personnel pour accompagner le développement des nouvelles recrues.	ONU DI Gestion Projet au niveau du siège / ONU DI Gestion Projet au niveau de Madagascar
2.	Le coordonnateur national à recruter devrait avoir un profil professionnel fortement spécialisé en «développement».	ONU DI Gestion Projet
3.	Il faut que le projet réexamine le calendrier du projet de façon urgente. Il faut mettre au point un plan détaillé des activités du projet avec jalons et délais réalistes jusqu'à l'achèvement du projet. Il faut finalement identifier le chemin critique du projet et harmoniser les efforts pour respecter les délais et faire un suivi étroit des jalons de la mise en œuvre.	ONU DI Gestion Projet
4.	Le projet devrait définir un organigramme qui regroupe des activités de projet de façon «fonctionnelle» ainsi qu'en fonction des postes.	ONU DI Gestion Projet
5.	Il est urgent de renforcer la capacité du CMCS dans les aspects de la transformation industrielle pour qu'il puisse assurer un accompagnement industriel par le biais d'une équipe d'experts industriels et être en mesure de "soutenir le secteur privé souhaitant investir dans la transformation du sucre" après que le projet soit terminé. Le Projet, avec l'appui du Gouvernement de Madagascar, devrait redéfinir la stratégie de dissémination basée sur la clarification des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, y compris pour l'administration centrale, les entreprises privées et les	Gouvernement (MIDSP, MCC, MAEP) CMCS ONU DI Gestion Projet

fonctions de pilotage et de conseil technique alors que ce centre n'avait pas les compétences et les moyens d'assumer cette deuxième fonction. »

	Recommandations clés	Adressé a
	organisations socioprofessionnelles.	
6.	Compte tenu de la situation critique du plan du projet, le projet devrait renforcer le suivi (en plus et au-delà des réunions de concertation) des déviations du plan du projet et aussi porter les problèmes à l'attention des intervenants d'échelons supérieurs internes ou externes. Un système de Suivi et Evaluation simple et pratique devrait être mis en place.	ONU DI Gestion Projet
7.	Le projet devrait désagréger les résultats obtenus par genre.	ONU DI Gestion Projet
8.	Le projet devrait renforcer la communication par un dialogue systématique avec l'UE et les membres des réunions de consultation afin d'améliorer le niveau de relation et leur implication dans la prise de décision jusqu'à l'achèvement du projet.	ONU DI Gestion Projet
9.	Le projet doit améliorer les perspectives de durabilité du projet à travers les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Développer une étude d'impact de base (ainsi que la récolte de données, par exemple rendement de la canne, prix) à partir de laquelle les résultats pourraient être mesurés. L'étude devrait traiter de l'impact au niveau local (emploi par exemple) et à un niveau plus large; • Développer de façon réaliste la «stratégie de sortie», qui était seulement énoncée dans le document de projet et établir un rôle pour le CMCS lié aux aspects de durabilité ; • Affiner le modèle socio-économique et clarifier ce qui concerne le rôle des coopératives dans l'opération et la possession des usines ; • Renforcer les structures des coopératives de planteurs pour devenir des partenaires dans les cycles futurs ; • Dans le cadre du plan de dissémination, promouvoir le développement des structures d'association pour engager et informer les promoteurs / investisseurs potentiels. 	ONU DI Gestion Projet
10.	Renforcer l'appui aux socio-organisateur pour leur permettre de communiquer aux planteurs leur rôle potentiel au-delà de l'approvisionnement de la matière première vers les usines.	ONU DI Gestion Projet
11.	Améliorer les plans de renforcement de capacité des promoteurs, par exemple avancer les visites aux usines de référence, approfondir leur formation en gestion des usines ainsi que la formation du personnel d'opérations des usines ; Faciliter et promouvoir l'établissement des contacts professionnels permanents entre les promoteurs.	ONU DI Gestion Projet
12.	Se conformer aux exigences de visibilité de l'UE et renforcer la visibilité du projet en vue d'améliorer sa diffusion et la perspective de durabilité du projet.	ONU DI Gestion Projet

Executive summary

This report on the mid-term evaluation of the project "Support for the semi-industrial transformation of sugarcane in Madagascar" addresses the requirements specified in the terms of reference of the evaluation published in November 2016. The mid-term evaluation was conducted between January and April 2017. An evaluation mission took place from 1 to 10 February 2017.

The mid-term evaluation covers all aspects of the implementation of the project implemented by UNIDO in the Anosy and Boeny regions of Madagascar. It focuses on project activities from the beginning (March 2015) to February 2017.

The purpose of the evaluation is to provide input to the project management and key stakeholders to facilitate informed decision making, thus enhancing the chances of achieving project's results.

The objectives of the mid-term evaluation were to:

- Assess the project's performance and progress towards the achievement of the expected results;
- Identify the remaining barriers in the design, project management and performance of partners to identify the changes needed to ensure that the project is on track to achieving its objectives;
- Propose recommendations and a follow-up plan on the necessary corrective measures.

The evaluation covers the five evaluation criteria: relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and gender mainstreaming in order to assess the implementation of the project and its progress against the objectives set. It pays particular attention to the design and management of the implementation of the project and to the performance of the partners.

The evaluation is based on a participatory and consultative approach to facilitate ownership of its results. The mid-term evaluation exercise uses the qualitative research method for collecting data from stakeholders and analyzing the data thus obtained.

The absence during the evaluation mission of senior level interlocutors of the Madagascar Sugar Cane Centre (Malgache de la Canne et du Sucre, CMCS)⁷ did not allow the evaluation team as a whole to meet them formally. Only after the mission,

⁷ The Malagasy Sugar Cane Centre (CMCS) plays the role of Executing / Coordinating Government Agency (see section 8, page 22 of the Project Document and the project sheet in the Evaluation Terms of Reference). The CMCS will benefit from UNIDO tools to sustain the private sector wishing to invest in sugar processing (Project Document page 4).

one of the evaluation team members interviewed CMCS executives. However, the findings and conclusions of this evaluation are sufficiently evidence-based.

Evaluation findings

Criteria	Finding
Project design	<p>Although some aspects of project design had to be modified during implementation, project design was adequate to solve problems and achieve objectives. The involvement of farmers and the private sector are important aspects of their high potential to contribute to rural development.</p> <p>The quality of the LFM is adequate. However, indicators related to the number of jobs and qualitative indicators of capacity building, for example, are absent, together with their reference levels. In addition, the baseline data and baseline study, identified in the logframe as the source of verification of the expected results, were not available at the time of the evaluation.</p>
Relevance	<p>The project is in line with the priorities of the country and with the work plan of the Ministry of Industry and Private Sector Development on sugar cane, as part of the priorities of the National Adaptation Strategy of the Sugar Industry in Madagascar 2006 -2014, which will also be included in the extended national strategy until the year 2025.</p> <p>The project fully addresses the needs of target groups, e.g. for the planters, by increasing the production and demand of sugar cane and for the promoters, through the creation of a market for sugar and other products.</p> <p>The project is fully aligned with donor priorities for poverty reduction and promotion of rural development by strengthening the structuring of agricultural value chains. It is also consistent with the reform of the organization of the common sugar market of the European Union.</p> <p>The project is fully in line with UNIDO's sustainable and inclusive development policy.</p>
Effectiveness and progress towards intended results	<p>At the time of the evaluation, the project recorded varying degrees of progress towards its intended results. Progress was better than planned in some agronomic aspects, particularly nursery planting, awareness development and training activities (even if the actual effectiveness of the activities are still to be demonstrated). Progress on peasant plantations and towards the establishment of competitive and energetically autonomous processing units was moderately unsatisfactory.</p>
Implementation efficiency	<p>The implementation of the project was behind schedule⁸ for technical as well as management reasons. This is partially due to the fact that</p>

⁸ The project claims an execution level of 100%, except in planter's activities, equipment procurement and accompaniment of promoters to financial institutions, for which the delay is estimated at 10%. The evaluation deemed that since these activities are in the critical path of the project, their relative weight is quite high, thus their delay represent a threat to completing the project within the planned schedule.

Criteria	Finding
	<p>additional activities were added⁹ to the original project plan, which was considered quite ambitious¹⁰.</p> <p>Stakeholders expressed concern about the potential impact of the continued lack of human resources as well as the project's inability to address the staffing shortage.</p> <p>Stakeholders show different degrees of satisfaction with the quality and functioning of the project management. In particular, the CMCS considers itself insufficiently involved to play its future role as facilitator of the dissemination of results at the end of the project.</p>
Sustainability	<p>The likelihood of sustainability of project results was estimated to be high due to the involvement of the private sector and the good prospects for profitability. The main risks were the low capacity of the CMCS¹¹ to extend the concept of the project, and the limited financial and technical capacity of some promoters to operate the factories.</p>
Gender dimension	<p>The project placed some emphasis on gender in the implementation of the project. It is mainly reflected in the training of planters and in the selection of promoters of the semi-industrial processing unit. The project does not systematically disaggregate data by sex.</p>
Monitoring and evaluation and reporting	<p>In general, the project has a functional reporting mechanism. However, it does not have a monitoring and evaluation system whose objectives are to assess at any moment the progress of the project, to measure the effectiveness of the interventions and the strategies adopted, learning.</p>
Financial management	<p>The financial management of the project followed UNIDO standards and the disbursements of funds by the European Union took place as planned. However, the financial control system is not built around the results identified in the project document. 28% of the budget was devoted to "advisory support¹²", a very general term, not defined as one of the results or products.</p>
Stakeholder engagement and communication	<p>While engagement of stakeholders is assessed as satisfactory, the degree of satisfaction with communication was variable.</p> <p>Communication with and engagement of planters has been satisfactory, mainly due to intense outreach activities. Communication with one of the promoters was moderately unsatisfactory, while communication was moderately satisfactory with the Government, the donor and other promoters.</p>

⁹ See boxes 1 and 2.

¹⁰ The project started almost 12 months later than due to UNIDO's delayed responses during contract preparation.

¹¹ Role of the CMCS, from the Project Document (page 4): "the Malagasy Sugar Cane Center (CMCS) will benefit from UNIDO tools to sustain the private sector wishing to invest in sugar processing..."

¹² "Appui conseil".

Conclusions

It is a good project with a good chance of achieving its objectives of rural development and industrial promotion. The project incorporates innovative features: established a link between rural development and industry, dealing with both issues jointly, involving both farmers and the private sector.

The approach chosen - practical and streamlined, with an emphasis on capacity building and awareness development - gave early results but was not free from risks of various types that were not fully addressed at the inception of the project.

The mid-term evaluation took place at a turning point in the project's implementation schedule, as both the agricultural and industrial aspects should have been much more advanced. However, delays in the previous stages of the project had accumulated until January 2017, and at that time the programme of activities became compressed, all activities became in the critical path and the project schedule has no safety margin. It would still be theoretically possible to catch up and finish on schedule, but since the project schedule was quite tight¹, this is deemed unlikely, especially in the context of the shortage of staff to perform the many remaining tasks.

This is a pilot project whose purpose is to be replicated after completion. Unfortunately, replication and, thus, sustainability, could be compromised because the participation of the CMCS, the only permanent institution that will remain after the project, is limited to the agricultural component. Thus, the CMCS, which is not involved in the industrial component of the project, will need a full accompanying programme to be enabled to sustain the dissemination of the industrial transformation and follow-up once the project is completed.

Nevertheless, the evaluation recognizes the key role that the private sector is called to play if the extension of the project concept is to be achieved. However, beyond the dissemination plan, the project does not contemplate the creation of any permanent scheme to engage the private sector and facilitate information to investors to achieve the objective of sustaining rural development. Actually, no provisions have been made for integrating the promoters participating in the project.

In a final positive note, the evaluation considers that once income-generating activities begin, the engine at the core of project success, e.g. planters start selling cane to factories and production and commercialization of sugar and rum starts, confidence will grow with more income for people and, consequently, the project's chances of success and being replicated should grow.

Recommendations

	Key recommendation	Addressee
1.	<p>It is urgent to complete the project team and recruit the missing staff.</p> <p>A training plan should be implemented, mentoring and tutoring new staff to accompany the development of new recruits.</p>	<p>UNIDO Project Management (HQ)</p> <p>UNIDO Project Management (Madagascar)</p>
2.	The national coordinator to be recruited should have a highly specialized professional profile in "development".	UNIDO Project Management
3.	The project schedule needs to be re-visited on an urgent basis. A detailed plan of project activities should be developed with realistic milestones and deadlines until the project is completed. It is necessary to identify the critical path of activities, harmonize efforts to meet deadlines and to closely follow achievement of milestones.	UNIDO Project Management
4.	The project should define a "functional" organizational chart grouping and assigning project activities to the various operation teams as opposed to a posting-based organization chart.	UNIDO Project Management
5.	<p>There is an urgent need to strengthen the capacity of the CMCS in aspects of industrial transformation so that it can provide industrial support through a team of industrial experts and is enabled to "sustain the private sector wishing to invest in sugar processing¹³" after the project has been completed.</p> <p>In fact, the Project, with the support of the Government of Madagascar, should redefine the dissemination strategy based on clarification of the roles and responsibilities of different stakeholders, including the central government, private enterprises and socio-professional organizations.</p>	<p>Government (MIDSP, MCC, MAEP)</p> <p>CMCS</p> <p>UNIDO Project Management</p>
6.	Given the critical situation of the project plan, the project should strengthen the follow-up (in addition to and beyond consultation meetings) of deviations from the project plan and also bring issues to the attention of stakeholders at higher internal or external levels. A simple and practical Monitoring and Evaluation System should be put in place.	UNIDO Project Management
7.	The project should further disaggregate the results obtained by gender.	UNIDO Project Management
8.	The project should strengthen communication through a systematic dialogue with the EU and the members of the consultation meetings to enhance the level of relationship and their involvement in decision-making up to project's completion.	UNIDO Project Management

¹³ As foreseen in the Project Document, page 4.

	Key recommendation	Addressee
9.	<p>The project should improve the likelihood of sustainability through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop a baseline impact study (including data collection) against which future results could be measured. The study should address the impact at the local level (employment, for example) and at a wider level; • A realistic "exit strategy", more concrete than the one set out in the project document, i.e. defining a more active role of the CMCS in industrial transformation activities; • Refining the socio-economic model and clarify the role of cooperatives in the operation and ownership of factories; • Strengthening the structure of farmer cooperatives to become partners in future cycles; • As part of the dissemination plan, promote the development of association structures for engaging and informing promoters / potential investors. 	UNIDO Project Management
10.	Strengthen the support to the socio-organizers so that they can enable the planters to fulfil their potential role beyond the supply of the raw material to the transformation units.	UNIDO Project Management
11.	<p>Strengthen promoters' capacity building plans, such as advancing visits to reference transformation units, deepening management training as well as the training of the operations staff of transformation units.</p> <p>Facilitate and promote the establishment of permanent professional contacts among promoters.</p>	UNIDO Project Management
12.	Comply with the visibility requirements of the EU and increase the visibility of the project with a view to improving its dissemination and sustainability prospects.	UNIDO Project Management

1. Introduction

1.1 Objectif de l'évaluation

Tel que spécifié dans les termes de référence (voir annexe A), l'évaluation a porté sur tous les aspects de l'exécution du projet «Appui à la transformation semi-industrielle de la canne à sucre, mis en œuvre par l'ONUDI à Madagascar».

Les objectifs de l'évaluation à mi-parcours étaient de :

- Déterminer la performance et le progrès du projet en vue d'atteindre les résultats prévus ;
- Caractériser les obstacles qui subsistent dans la conception, la gestion et le rendement des partenaires afin d'identifier les changements nécessaires pour mettre le projet sur la bonne voie afin d'atteindre les résultats attendus ;
- Proposer des recommandations et un plan de suivi sur les mesures correctives nécessaires.

1.2 Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont les suivantes :

- A. La qualité de la conception du projet, y compris le cadre des résultats du projet / cadre logique ;
- B. La performance du projet et le progrès vers les résultats, y compris :
 1. La pertinence du projet, son alignement aux priorités nationales du développement de Madagascar et le degré d'appropriation nationale du projet ;
 1. L'efficacité et le progrès vers les résultats escomptés ; les effets des produits réalisés et des résultats accomplis par rapport à ceux projetés et leur pérennité ;
 2. L'efficacité de l'exécution : quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants, en accomplissant les activités ;
 3. La pérennité ou la probabilité d'obtenir des résultats durables ;
 4. Les dimensions transversales (notamment le genre) seront couvertes.
- C. Gestion de la mise en œuvre du projet, y compris :
 1. La gestion, planification, gestion des risques, suivi et évaluation des résultats axés sur les résultats, établissement de rapports ;
 2. Gestion financière et cofinancement ;
 3. Engagement et communication des intervenants ;

1.3 Questions d'évaluation

Comme stipulé dans les TdR, les questions clés pour guider l'évaluation de la performance du projet étaient les suivantes :

- Dans quelle mesure la conception du projet est-elle encore valable et pertinente ?
- Les résultats escomptés sont-ils atteints ou le seront vraisemblablement ? Dans quelle mesure les résultats escomptés (réalisations et résultats) du projet ont-ils été atteints à ce jour ? Le projet peut-il atteindre les résultats attendus dans la période restante ?
- Le projet a-t-il été mis en œuvre efficacement, de façon rentable et a-t-il pu s'adapter à toute situation changeante à ce jour ? Dans quelle mesure le système de suivi et d'évaluation au niveau du projet, les rapports et les communications du projet appuient-ils la mise en œuvre du projet ?
- Les résultats sont-ils durables ? Dans quelle mesure des risques financiers, institutionnels, socio-économiques et / ou environnementaux peuvent-ils être associés à la pérennisation des résultats à long terme du projet ?

Les questions détaillées à répondre pour l'évaluation sont énumérées dans l'annexe B, dont 18 questions et plusieurs sous-questions et sont regroupées selon les critères et questions clés d'évaluation de la façon suivante : (a) qualité par rapport au LFA et LFM ; (b) cohérence, synergie, complémentarité, choix des partenaires et des bénéficiaires, action omise; (c) réalisation des objectives ; (d) rapport coût/ résultat (et style de gestion des moyens) ; et (e) approche pour assurer la durabilité des résultats.

1.4 Portée de l'évaluation

L'évaluation concerne la période allant du début du projet en mars 2015 jusqu'au mois de février 2017. Elle traite les trois composantes du projet, en l'occurrence les volets agriculture, transformation industrielle et diffusion, réalisées dans les régions d'Anosy et de Boeny, Madagascar.

L'évaluation s'adresse à toutes les parties prenantes, y compris :

- La délégation de l'Union européenne
- Les Institutions partenaires gouvernementales (Ministère de l'industrie, Ministère de l'agriculture)
- Le Centre Malgache de la Canne et du Sucre (CMCS)
- Les promoteurs (partenaires du secteur privé)
- Les Coopératives d'agriculteurs
- Les Gestionnaires de l'ONUDI

Les résultats de l'évaluation sont destinés à l'ONUDI, au Gouvernement de Madagascar, aux institutions publiques associées au projet, et aux entreprises du secteur privé impliquées dans le projet.

2. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été menée selon les principes de l'évaluation de l'ONUDI qui sont conformes aux normes et règles ainsi qu'au code de conduite/éthique définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

L'évaluation a pris en compte la participation de toutes les parties prenantes du programme. Avant chaque rencontre (focus groupe de discussion ou entretien), les évaluateurs se sont présentés et ont expliqué le cadre de leur mission et demandé le consentement des bénéficiaires et des parties prenantes avant l'interview.

2.1. Equipe d'évaluation

L'évaluation à mi-parcours a été menée entre janvier et mars 2017. Une mission d'évaluation a eu lieu du 1 au 10 février 2017. L'équipe d'évaluation était composée de:

- Mme Silvia Alamo, Évaluatrice et consultante internationale, Chef d'équipe
- M. Mamiseheno Rasolofonirina, Évaluateur et consultant national

L'équipe d'évaluation a été appuyée par Mme Sandra Razanatefy, assistante de projet à Antananarivo, ainsi que par M. Karel Caestecker, assistant de projet à l'ONUDI, Vienne.

2.2. Processus de collecte et d'analyse des données

Les critères et questions d'évaluation ont fourni le cadre analytique de cette évaluation. Les données ont été recueillies, analysées et traitées selon ces critères et questions.

L'évaluation a été guidée par le cadre d'évaluation (annexe B), c'est-à-dire un tableau indiquant les questions d'évaluation, les sources d'information et les méthodes de collecte et d'analyse des données.

L'évaluation repose sur trois sources principales de données: les documents (annexe E), les entretiens (annexe D) et les observations en site. L'équipe a également utilisé divers sites Web et la plate-forme ouverte de données de l'ONUDI pour l'information sur le projet.

L'équipe ont visité le siège de l'ONUDI et ont mené des entrevues auprès des cadres supérieurs et les gestionnaires de projet (annexe D).

La triangulation a été systématiquement appliquée, c'est-à-dire que les conclusions et résultats présentés par l'équipe d'évaluation ont été basés sur des éléments probants et validés par différentes sources.

Un compte rendu aux ministères de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé et de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche a été donné le 9 février 2017, à la fin de la visite dans le pays, ce qui a permis de valider certaines conclusions préliminaires. Un second compte rendu a eu lieu à l'ONUDI à Vienne le 23 février 2017, permettant de valider les premières constatations.

2.3. Limites de l'évaluation

Bien que la durée de la mission (10 jours) soit similaire à celle d'autres évaluations, l'absence pendant la mission d'évaluateurs de niveau cadre dirigeant du CMCS ne permet pas à l'équipe d'évaluation dans son ensemble de les rencontrer de façon formelle. En tout cas, l'évaluateur national a eu l'occasion d'avoir une réunion plus tard.

En matière de réalisation des résultats et produits, la méthodologie s'est orientée vers l'évaluation des réalisations réelles en raison de l'absence des lignes de référence.

Malgré la contrainte déjà évoquée, l'équipe d'évaluation estime que les constats et les conclusions sont suffisamment fondés sur des données probantes. En outre, L'équipe d'évaluation espère et attend que les conclusions et recommandations de ce rapport permettent au projet d'atteindre ses objectifs et d'assurer sa pérennité, une fois qu'il sera terminé.

3. Contexte du pays

3.1. Contexte général

Madagascar est la cinquième plus grande île du monde, avec 24,24 millions d'habitants et un PIB de 391 USD par habitant en 2016¹⁴. La crise politique de 2009 – 2013 a eu un impact négatif considérable sur la situation économique du pays. Alors qu'une légère amélioration a été constatée, avec une augmentation jusqu'à 3,5% de PIB en 2015.

Madagascar est un pays dont l'économie repose essentiellement sur l'agriculture. Environ 82% de la population vit de l'agriculture qui est généralement de type d'autosubsistance, malgré les efforts de la vulgarisation des techniques agricoles améliorées. Avec 91% de la population vivant avec moins de 2\$ par jour et 77,1% considéré en situation d'extrême pauvreté avec moins de 1,25\$ par jour, selon l'enquête des OMD de 2013, Madagascar est l'un des pays les plus pauvres au monde. Madagascar se trouve également parmi les pays les plus exposés aux effets du réchauffement climatique.

La filière industrie reste toujours peu développée. Elle enregistre une faible contribution de 16,3% au PIB, comparé à celle de l'agriculture (24,8%) et des services (58,9%) selon l'estimation pour l'année 2016. Cette image reflète la sous-exploitation des atouts dont dispose Madagascar en matière du développement d'industries légères.

Malgré le poids significatif de l'agriculture dans l'économie du pays, et les potentiels pour le développement des secteurs primaire et secondaire, la production locale en produits de consommation est encore insuffisante pour satisfaire aux besoins de la population, favorisant ainsi leur importation. Cette situation se retrouve notamment la filière du sucre à Madagascar qui est dépendante à 80% des importations et ne couvre pas les besoins de la population, en particulier en zones rurales.

3.2. Secteur canne à sucre et sucre à Madagascar

Traditionnellement, la canne est cultivée sur presque toute l'île de Madagascar afin de produire du sucre et/ou du rhum. Selon les données du Centre Malgache de la Canne et du Sucre (CMCS), la production industrielle de canne à sucre a connu une période faste jusqu'à 2001 avec une production moyenne annuelle pouvant dépasser le 1,000,000 tonnes. Entre 2002 et 2010, la production industrielle annuelle de canne a atteint rarement le cap de 580,000 tonnes. Depuis 2011, elle s'est améliorée progressivement pour atteindre la production de 824,837 tonnes durant la campagne 2016-2017 dans les sites industriels de canne à sucre.

¹⁴ Fond Monétaire International

Dans les années 1990, lorsqu'elle fonctionnait à pleine capacité, la filière représentait 18,000 emplois directs et touchait plus de 70,000 personnes par les emplois indirects induits (dont près de 2,500 exploitations agricoles). La filière du sucre représentait 2,8% du PIB et jouait, au niveau local, un rôle primordial dans la réduction de la pauvreté.

Deux entreprises publiques dominent la filière sucrière malgache : la SIRAMA et la SUCOMA (ex-SIRANALA). La SIRAMA dispose de quatre complexes sucriers (Ambilobe, Namakia, Nosy Be et Brickaville) et a une capacité de production annuelle de 118,000 T de sucre et 101,000 hectolitres d'alcool pur (hlap). La SUCOMA a une capacité de production annuelle de 20,000 T de sucre et 15,000 hlap et elle est mis en location gérance à une entreprise chinoise depuis 1997.

Depuis les années 2000, la filière du sucre à Madagascar est confrontée à une situation difficile caractérisée par une dégradation des infrastructures agricoles, des voies de circulation défaillantes et de graves retards d'entretien dans les différents établissements de la SIRAMA ayant entraîné la dégradation de son appareil de production et de transformation. Ainsi, la production nationale s'est effondrée et ne couvre plus les besoins du marché national qui est devenu dépendant à plus de 80% des importations. Au niveau des zones d'implantation de la SIRAMA, des employés sont licenciés et les planteurs indépendants ne trouvent plus de débouché.

Lors de la campagne de 2010/2011, les grandes sociétés de production fonctionnelles d'Ambilobe, Namakia et de Morondava ont produit au total 72,065 tonnes de sucre. A cela s'ajoute environ 7,200 tonnes de production artisanales de sucre «Siramamy Gasy», pour une production nationale ne couvrant que 50% des besoins du pays en sucre (142,065 tonnes en 2011). En 2012, bien que la production nationale atteignait 89,000 tonnes, le pays a dû importé plus de 100,000 tonnes pour satisfaire les besoins de la consommation nationale, ce qui représente, en effet, plus de 15% de la valeur des importations alimentaires du pays et environ 15 millions d'USD par an.

En 2016, la production industrielle de sucre était de 96,730 tonnes, alors que le besoin national en sucre tourne autour de 139,885 tonnes. L'importation du sucre durant le premier semestre de l'année 2016 était de à 52,824 tonnes.

En raison de l'absence de nouvelles opportunités d'investissement à moyen terme dans le développement de la filière, des fortes incertitudes concernant la reprise de l'activité au niveau des sites de Brickaville et de Nosy Be, et des faibles performances des unités industrielles en activité, il apparaît nécessaire de se concentrer sur les ressources actuellement disponibles et donc de se concentrer sur le développement et le renforcement d'une filière sucrière artisanale / semi-industrielle existante.

Selon le Ministère du Commerce et de la Consommation, les productions artisanales de sucre «Siramamy Gasy» représentent environ 10% de la production des industries sucrières locales, alors que la superficie occupée par la canne transformée de manière artisanale recouvre trois fois les superficies des sites industriels. La marge

d'augmentation du rendement de la transformation artisanale est par conséquent considérable.

La commercialisation du sucre est sujette à des pressions inflationnistes exercées par certains grossistes et importateurs qui joueraient sur leurs stocks pour augmenter les prix de vente afin d'obtenir le maximum de marge. C'est ainsi que si au niveau du marché international la tendance est à la baisse des cours du sucre comme cité plus haut, sur le marché local, son prix n'a cessé d'augmenter chez les épiciers de quartier, passant de 0.85-0.92 €/kg en 2010 à 1.02 €/kg en 2017. Dans certaines zones enclavées, il peut aller jusqu'à 1.07-1.42 €/kg.

4. Aperçu du projet

Le projet intitulé «Appui à la transformation semi-industrielle de la canne à sucre à Madagascar» a été élaboré en vue de l'implantation de petites unités industrielles pilotes pour la production du sucre dans deux régions de Madagascar, en l'occurrence Anosy et Boeny (voir Figure 1). Il s'agit d'un fruit de la requête formulée par le Gouvernement Malagasy adressée à l'ONUDI en 2013 afin que ce dernier lui apporte son assistance auprès du Centre Malgache de la Canne et du Sucre (CMCS) pour soutenir la production de sucre au niveau de différentes régions de Madagascar.

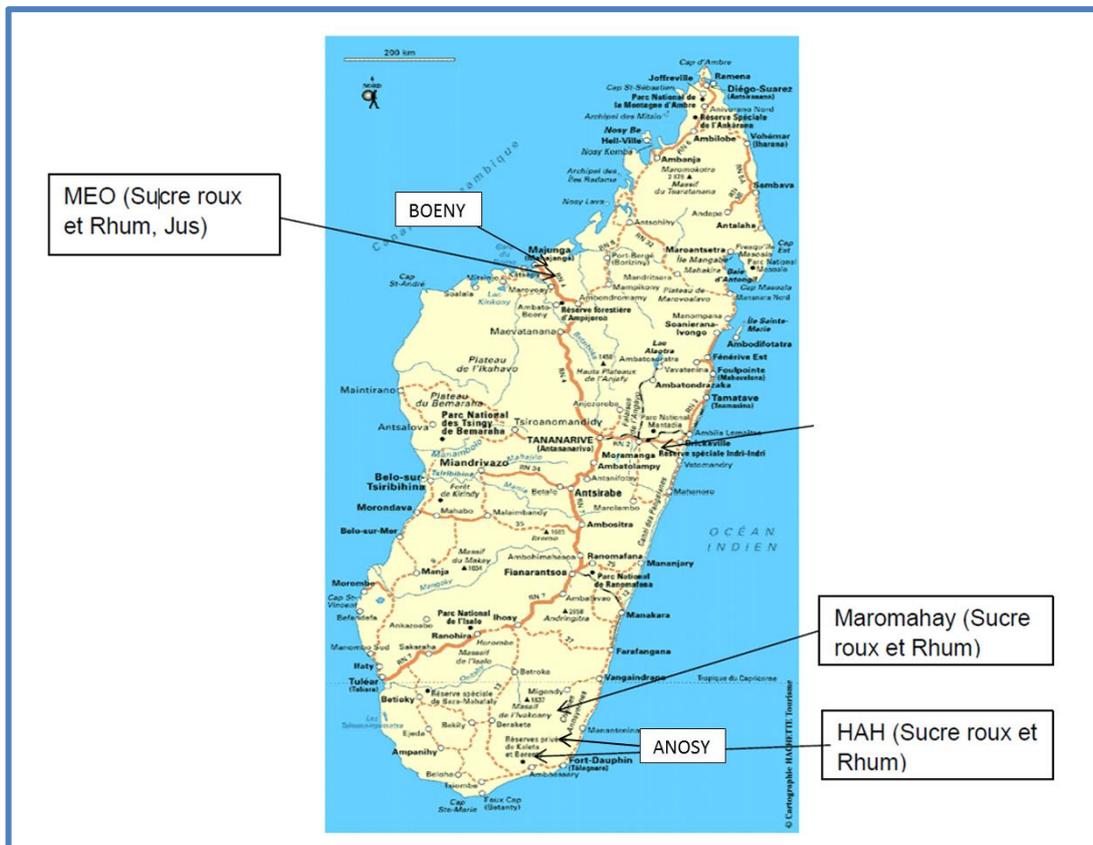


Figure 1. Localisations du projet

Le projet rentre dans le cadre du Plan d'actions pluriannuel couvrant sept années (2007 - 2014) défini dans la Stratégie Nationale d'Adaptation du Secteur Sucre (SNASS) afin de contribuer à accroître la disponibilité nationale en sucre et de diminuer les importations, résultant ainsi à l'amélioration de la balance commerciale du pays.

4.1. Objectif du projet

L'objectif global du projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural dans la perspective d'un développement inclusif et durable de la filière du sucre de canne. Le projet vise à améliorer et valoriser la productivité du secteur semi-industriel de la canne à sucre, tout en intégrant les petits producteurs indépendants (objectif spécifique), et dont les résultats attendus sont les suivants :

Résultat 1 : Les producteurs de canne à sucre ont amélioré leur productivité agricole grâce aux bonnes techniques et à l'appui conseil.

Résultat 2 : Les opérateurs privés sont soutenus dans la mise en place d'unités de transformation compétitives et énergétiquement autonomes.

Résultat 3 : Un modèle économique de transformation de sucre et des produits dérivés viables est disséminé auprès des opérateurs privés et autres intervenants de la filière.

4.2. Approche du projet

Le projet adopte une approche axée sur la chaîne de valeur. Elle repose sur les principes suivants :

- Augmentation de la productivité agricole de canne à sucre par l'utilisation d'intrants (plants, engrais, etc.) et de technique améliorés ;
- Mise en place de petites unités-pilote de transformation utilisant des équipements à rendement optimal ;
- Exploitation de la bagasse pour générer de l'énergie et faire fonctionner les équipements de manière autonome ;
- Partenariat avec le secteur privé pour investir dans les unités-pilote de transformation et les exploiter.

4.3. Organisation du projet

L'organigramme du projet est représenté dans la Figure 2.

Le projet implique un certain nombre parties prenantes pour la réalisation d'objectifs dont :

- La Délégation de l'Union Européenne, en qualité de bailleur de fonds ;
- Le Gouvernement Malagasy, comprenant le Ministère de l'industrie et du Développement du Secteur Privé, le Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage et le Ministère du Commerce;

- L'ONUDI, comme responsable de la gestion du projet ;

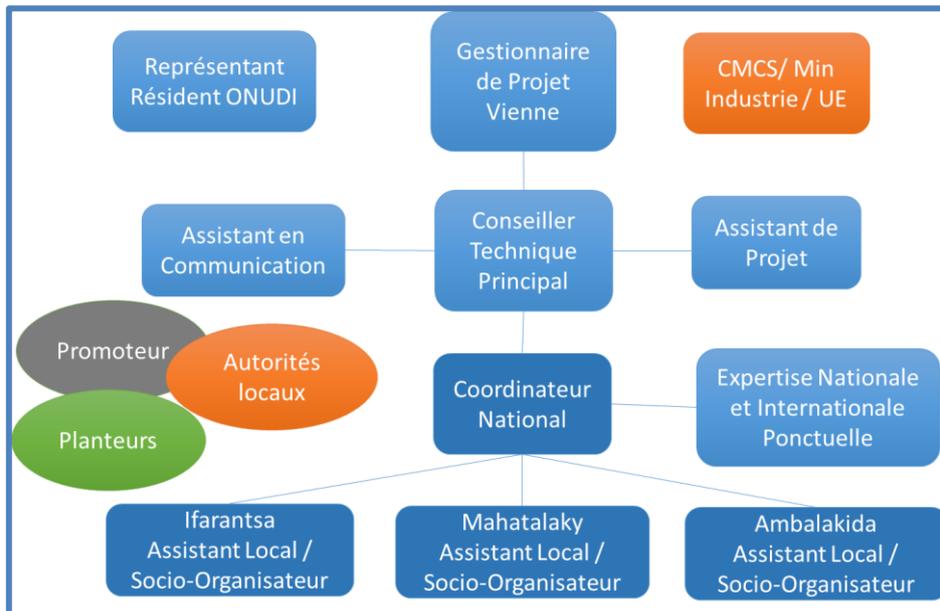


Figure 2. Organigramme du projet

- Le CMCS joue le rôle d'Agence Gouvernementale de Coordination (section 8, page 22 du document du projet).¹⁵
- Les Promoteurs, des opérateurs privés sélectionnés notamment pour faire fonctionner les unités semi-industrielles de transformation de canne à sucre, une fois qu'elles seront installées sur les sites identifiés à cet effet ;
- Les Planteurs dans les sites du projet, organisés en coopérative des planteurs de canne à sucre. Les coopératives sont créées pour s'assurer de la bonne organisation des planteurs par rapport à la plantation de canne à sucre ainsi que de l'approvisionnement de l'unité de transformation en canne à sucre (Figure 3);
- Les Autorités locales, inter alia les directions régionales des services techniques décentralisées, les maires des Communes, et les chefs Fokontany. Elles servent d'appui aussi bien sur le plan technique qu'administratif à la réalisation du projet sur le terrain.

Il est prévu que le projet dispose d'un Comité de Pilotage qui doit assurer le suivi de l'évolution du projet et l'approbation de ses orientations stratégiques. Il lui revient également de faciliter la mise en œuvre du projet.

¹⁵ Le Centre de canne à sucre malgache (CMCS) joue le rôle d'Agence gouvernementale d'exécution / coordination (voir la section 8, page 22 du document de projet et la fiche de projet dans les termes de référence de l'évaluation). Le CMCS bénéficiera des outils de l'ONUDI pour soutenir le secteur privé souhaitant investir dans le traitement du sucre (document de projet page 4)



Figure 3. Coopérative des planteurs à Antanamifafy

Le Comité de Pilotage doit être composé par la délégation de l'Union Européenne, le Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé, le Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage, le Ministère du Commerce, l'ONUDI, les promoteurs et le CMCS qui s'occupe du rôle de lead.

4.4. Mise en œuvre du projet

Le projet a débuté le 1 mars 2015 et devra prendre fin le 28 février 2018. La zone d'intervention se trouve dans les Communes rurales de Berenty/Ifarantsa et Mahatalaky de la Région Anosy d'une part, et dans la Commune rurale d'Ambalakida de la Région Boeny d'autre part.

4.4.1. Composantes du projet

Le projet comprend trois composantes bien distinctes dont

- La composante agriculture
- La composante transformation industrielle
- La composante dissémination du modèle économique de transformation.

La composante **agriculture** porte essentiellement sur la plantation de canne à sucre en utilisant les bonnes pratiques culturales y afférentes. Pour ce faire, les planteurs sont sensibilisés et ils reçoivent ensuite des formations sur l'itinéraire technique de la plantation de la canne. Ils sont également organisés en coopérative de façon à les

intégrer dans une structure leur permettant de jouer le rôle d'interface vis-à-vis du promoteur de l'unité semi-industrielle.

La composante **transformation industrielle** s'occupe surtout de l'implantation de l'unité semi-industrielle sucrière dans la zone d'intervention, incluant l'identification de la technologie adéquate et adaptée, l'autorisation administrative, l'installation proprement dite, la formation des promoteurs, la prise en main de l'unité de transformation, etc. Le projet a identifié initialement cinq promoteurs, à savoir

- MEO ayant eu auparavant son site d'intervention à Andranomainty dans la Commune de Miandrivazo, région de Menabe. Il s'est relocalisé dans la Commune d'Ambalakida de la région Boeny par suite du passage de cyclone à Miandrivazo ;
- Floribis travaillant dans le site situé à Vohémar de la région de Sava ;
- Maromahay Construct dont le site d'intervention se trouve à Mahatalaky, à 40 Km de Fort Dauphin de la région Anosy ;
- Henri Alain de Heaulme (HAH) ayant établi ses pépinières à Berenty du district d'Amboasary de la région Anosy ;
- Sigma qui est localisé à Ranomafana – Brickaville de la région Antsinanana.

Les promoteurs Floribis et Sigma se sont retirés du projet en cours de route, tandis que les trois promoteurs restants comptent bien aller jusqu'au bout. Ils vont produire du sucre roux et du rhum à partir de la canne à sucre dans leurs sites respectifs.

La troisième partie consiste à capitaliser les acquis du projet à travers la **diffusion** des résultats auprès des opérateurs privés et des organismes d'appui afin de favoriser la réplique/la mise à l'échelle du modèle dans d'autres régions de Madagascar.

4.4.2. Financement du projet

Le projet est sous financement de l'Union Européenne en partenariat avec l'ONUDI. Le budget total est € 2.346.289 dont :

- € 146,289 financé par l'ONUDI (Phase I)
- € 2,200,000 Financé par l'UE (Phase II)

5. Constatations de l'évaluation

5.1 Appréciation de la conception du projet

Constat 1: La conception du projet était adéquate pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs. La combinaison des aspects agronomiques et de transformation industrielle, impliquant à la fois les agriculteurs et le secteur privé, est un élément innovateur clé avec un potentiel élevé de contribuer au développement rural. La qualité du LFM était adéquate et la proposition du projet était techniquement viable et appropriée.

Le projet a été conçu sur la base des réalisations d'une phase préparatoire qui a eu lieu de 2013 à 2014, aboutissant à la sélection des opérateurs privés sur la base d'un processus de manifestation d'intérêt sélectif, une évaluation technique et commerciale de la filière de la canne à sucre et une première expérience de mise en place de pépinières.

Les principales avancées du projet au cours de la phase préparatoire qui ont eu lieu de 2013 à 2014, sous-financement ONUDI comprennent:

- Analyse de la **faisabilité technique** d'un appui au développement de la filière sucre dans les régions d'Anosy, Sava, Atsinanana et Menabe.
- Définition d'un **concept** pour la mise en place d'unités de transformation. Les unités pilotes de transformation seraient installées dans les régions choisies par les opérateurs privés, mais avec une préférence pour les zones défavorisées ou les zones enclavées¹⁶.
- Un **appel à manifestation d'intérêt** aux investisseurs privés pour leur mise en place et leur exploitation proposant les caractéristiques techniques suivantes a été lancé, définissant les critères d'éligibilité :
 - Capacité de transformation de 30 tonnes de canne à sucre par jour, sur une durée 150 jours par an en moyenne (pour chaque unité pilote)
 - Production de sucre roux et/ou amorphe comme produit principal et/ou sous-produits
 - Utilisation potentielle de la bagasse pour garantir la couverture de l'ensemble des besoins énergétiques de l'installation par cogénération
 - Coût de l'investissement total estimé à 550 000€ (incluant les équipements, le bâtiment et une surface d'implantation de l'usine, de l'ordre de 1ha)
 - Superficie agricole pour l'approvisionnement en canne de l'ordre de 10 ha pour la première année à 80 ha l'année suivante. Cette superficie est à répartir entre les paysans et l'opérateur privé gérant l'usine.
- Cinq entreprises sur les 25 soumissionnaires étaient **sélectionnées** pour la mise

¹⁶ Note: sites reculées plutôt qu'enclavées

en place d'unités de transformation du sucre de canne sur la base d'une procédure participative de sélection. Il s'agissait de :

- MEO – site situé à Andranomainty dans la commune de Miandrivazo, région de Menabe
 - Floribis – site situé à Vohemar, dans la région de Sava
 - Maromahay Construct - site situé à Mahatalaky, à 40 Km de Fort Dauphin, région de Anosy
 - HAH - ANOSYDEV : site situé à Berenty – Amboasary et sur Ifarantsa, région Anosy
 - Sigma : site situé à Ranomafana - Brickaville, région de Atsinanana
- **Deux sites** ont fait l'objet en fin 2014 d'un programme de plantations (en Miandrivazo pour le promoteur MEO et Mahatalaky pour le promoteur Maromahay) portant sur 4 hectares chacun (avec fourniture de motopompe, de boutures, financement des travaux agricoles de labours, pulvérisation et sillonnage). Un seul de ces deux sites était en culture au moment de l'évaluation (celui de Mahatalaky au nord-est de Fort Dauphin). Le premier site cité ayant été inondé et donc devenu inexploitable quelques semaines plus tard après les pluies diluviennes sur la région.
 - Le **document de projet** qui préconise un appui technique à seulement trois des entreprises citées ci-dessus pour la mise en place d'unités de transformation et des pépinières. Aussi le document de projet prévoyait de confirmer lors du démarrage du projet et sur la base de l'engagement des promoteurs susmentionnés, l'implication de deux entreprises additionnelles qui pourront bénéficier également d'un appui technique du projet moyennant la prise en charge financière par les promoteurs.
 - **L'évaluation de la rentabilité financière** était réalisée par le biais du logiciel COMFAR sur la base des produits présélectionnés par les opérateurs privés (principalement sucre amorphe et rhum).
 - Une mission d'expertise dans le cadre de la prospection des marchés pour les produits issus de la canne à sucre, qui a révélé que les choix des promoteurs axés sur le sucre amorphe ne seront pas facilement commercialisables et recommande la **production du sucre conventionnel** pour le marché local.

Un certain nombre de modifications ont été apportées après l'approbation du projet, au début de la mise en œuvre, principalement au niveau des activités, l'objectif, tandis que les produits n'étaient pas modifiés. Une synthèse des modifications sont présentées dans le Cadre 1 (modifications proprement dites) et le Cadre 2 (réflexions sur l'orientation du projet). Certaines modifications ont eu lieu à la demande du donneur ou d'autres parties prenantes. D'autres modifications sont faites à partir des propositions de l'ONUDI, compte tenu des besoins spécifiques sur le terrain.

Bien que les changements n'ont pas substantiellement modifié la direction du projet, comme ils n'étaient pas prévus dans le plan de travail ou le budget, leur incorporation a ralenti le plan de travail ou requis une nouvelle répartition des postes budgétaires.

Cadre 1. Modifications adoptées au cours de la mise en œuvre du projet et activités additionnelles

- **L'adaptation du projet aux nouvelles décisions de localisation** (par exemple, la difficulté sur deux sites, Maromahay et Antanamifafy, à trouver les matériels agricoles pour les travaux mécaniques ou la nécessité d'irrigation dans les sites à Majunga) ;
- **L'adaptation du projet au choix des produits finis, le sucre et le rhum** ;
- **L'adoption de thermothérapie**, avec de l'eau chaude pendant un temps d'exposition court, afin de pénétrer le tissu végétal et atteindre les parasites internes ;
- Le renforcement de **l'engagement des coopératives** par l'engagement d'organismes sociaux;
- Disponibilité des **matériels aratoires**, par exemple les tracteurs ;
- Matériels **prototypes**, par exemple, sillonneurs, charrettes, barque de transport sur la rivière, modèle de tour de guet, pour renforcer l'approvisionnement de la matière première vers l'usine ;
- La création formelle des coopératives, leur sensibilisation et formation ;
- Prise en charge de 24 ha de plantations en faire valoir direct en faveur de Maromahay (et par conséquent MEO) ;
- La formation du CMCS pour combler les lacunes de compétences.

Cadre 2. Réflexions/décisions sur l'orientation du projet¹⁷

- **D'engrais biologiques** à base de guano n'ont pas été retenus, du fait que le coût était quatre fois supérieur aux frais d'engrais chimiques utilisés classiquement. L'équipe du projet s'interrogeait également sur les rendements par hectare attendus avec l'utilisation de ces engrais biologiques à base de guano.
- Doutes sur la **rentabilité** de la commercialisation du sucre amorphe dans la région Boeny, et confiance sur la rentabilité de production et vente du rhum et du jus de canne, nouveau produit à lancer sur le marché malgache.
- Il a fallu faire une **recherche d'autres terres à cannes** dans la région d'Ifarantsa, située à une demi-heure de route de Fort Dauphin après le constat par l'équipe ONUDI de la difficulté et donc des coûts de l'irrigation nécessaire. Il a fallu la relocalisation immédiate dans cette région des actions de formation et de sensibilisation portant sur le projet au profit des agriculteurs de la région.
- L'exploitation de la **bagasse** pour générer de l'énergie et faire fonctionner les équipements de manière autonome a été abandonnée à cause de la basse rentabilité pour les usines de petite capacité de production. La cogénération n'est considéré rentable que pour des capacités de production supérieures à 200 tonnes.
- Le volet **culture intercalaire** a été abandonné. Originellement, le volet était prévu avec GIZ financement. Le promoteur MEO s'intéresse à la culture d'arachide, GIZ ne travaillant pas en agriculture dans la région de Boeny, le volet est abandonné pour le moment.

¹⁷ La culture intercalaire n'était pas inscrite dans le document de projet. L'opportunité était considérée du fait de la possibilité d'appui de la coopération Allemande. La présentation à la réunion de concertation du décembre 2016 fait toujours référence à la culture intercalaire.

5.1.1 Qualité de la conception du projet

Adéquation pour résoudre les problèmes

L'objectif du projet est clair et spécifique. Il vise à contribuer au développement rural. Madagascar s'est enlisé dans la pauvreté, et près de 80% des pauvres vivent en milieu rural. Leurs moyens de subsistance dépendent presque exclusivement de l'agriculture et d'activités y afférentes. La pauvreté à Madagascar constitue un phénomène à prédominance rurale.

Il s'agit d'un projet pilote dont la finalité est d'appuyer les paysans à planter de la canne à sucre de façon plus productive, en utilisant des techniques de canne à sucre adéquates. En plus, il s'agit de mettre en place des petites unités de sucrerie dans les zones plus ou moins enclavées afin d'assurer l'approvisionnement en sucre à proximité de la population locale. Si le modèle réussit, l'on pourra diffuser sur l'ensemble du territoire à Madagascar. Le projet comprend en principe des activités de diffusion adéquates.

Le projet apporte une assistance technique aux paysans à travers la vulgarisation des techniques et des bonnes pratiques ainsi que tous les services agricoles concernant l'amélioration des conditions de production de la canne à sucre. D'autre part, le projet implique les secteurs privés dans la création des usines de transformation pour leur contribution au développement rural.

Même si le projet a dû être modifié à certains égards pendant la mise en œuvre, les aspects les plus importantes de la conception, y compris, la logique d'intervention, les objectifs généraux et spécifiques, la définition des produits (outcome), les activités, les conditions de l'encadrement du paysan-producteur de canne à sucre, et l'intervention du secteur privé dans la production du sucre, ont été respectés.

Cohérence avec les priorités nationales

Madagascar s'est enlisé dans la pauvreté, avec son PIB par habitant s'abaissant de 383 US\$ (en dollars de 1995) en 1960 à 246 US\$ à l'heure actuelle. Près de 80% des pauvres vivent en milieu rural. Leurs moyens de subsistance dépendent presque exclusivement de l'agriculture et d'activités y afférentes. Les cultures à des fins industrielles, y compris le sucre, couvrent environ 8% de la superficie totale cultivée de Madagascar. Le secteur des cultures industrielles est peu diversifié, contrôlé par l'Etat et considérablement inefficace. La plupart des cannes à sucre sont cultivées sur des grandes plantations. Les systèmes de plantation artisanale ont souffert des défaillances en techniques culturelles.

Par conséquent, et comme établi dans la Stratégie Nationale d'Adaptation de la Filière Sucre à Madagascar, le projet fait partie de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, du fait qu'une croissance économique globale doit en particulier inclure les petits paysans. Le projet entre également dans les actions promues par le Ministère de

l'Industrie et du Développement du Secteur Privé de Madagascar par apport au secteur sucrier (voir section 5.2.1).

L'approche de projet

L'approche stratégique du projet repose sur un partenariat avec le secteur privé et le renforcement des capacités afin de fournir un service de soutien à la filière sucre de manière durable.

L'approche appliquée est appropriée pour atteindre les résultats escomptés et le projet est considéré techniquement réalisable et adaptée aux meilleures pratiques. L'équipe de projet désigné par l'ONUDI dispose de l'expertise et de l'expérience techniques nécessaires pour ce type d'intervention.

Les termes de financement, d'arrangement institutionnel et de mise en œuvre étaient généralement comme prévu dans le Document de Projet, et la conception du projet reste valable en général.

Gestion de risques

Le document du projet présente les risques identifiés avec le niveau de sévérité et les mesures de mitigation. L'analyse de risques du projet, cependant, ne présente pas la méthode ou le modèle global pour comprendre, analyser et gérer l'arrivée d'événements non souhaités ni des outils systématiques utilisées pour identifier des scénarios de risques, pour limiter la probabilité d'occurrence, ou limiter ses conséquences.

Les risques identifiés pour le projet portent parfois sur les situations de conflit, par exemple, les risques climatique ou politique. Les facteurs externes identifiés incluant la crise politique et la possible instabilité des institutions gouvernementales due aux fréquents changements liés à la crise. La détérioration du climat des affaires et des infrastructures de production et le manque de capacité des institutions d'appui au secteur sucre étaient aussi identifiés comme risques sensibles. Le document de projet considère ces risques comme étant gérables.

Dans certains cas, les risques identifiés peuvent être contrôlés par des actions du projet ou constituent des conditions limites à prendre en compte dans la conception du projet (limitations infrastructurelles ou capacité de financement des promoteurs). Les mesures de mitigation prévues ne peuvent pas être considérées dans tous les cas comme un plan d'action, parce qu'elles sont trop générales (par exemple « capitaliser sur les intérêts acquis et l'enthousiasme des producteurs, transformateurs et commerçants en vue de développer le secteur » ou « Fournir des exemples et des cas

de succès d'autres pays »¹⁸.

La détermination de risque, plus particulièrement ne semble pas avoir fait l'objet de négociations entre tous les groupes cibles concernés. Enfin, la maîtrise du risque est considérée au cœur du processus de décision comme facteur principal aux choix et aux arbitrages dans la gestion des conflits par tout décideur, afin de minimiser l'émergence et l'effet des dangers possibles.

Le document de projet considère aussi le manque d'intérêt et la faible adhésion des planteurs de canne ainsi qu'une possible faible participation du secteur privé aux activités du projet comme facteurs internes de risque. Pour gérer un tel risque, le projet prévoit que les institutions de soutien au secteur sucre, notamment le CMCS, le CIF Sucre, les CSA, présents dans les zones pilotes, recevraient selon leurs besoins des séances de formation pour améliorer leur compétence à rendre service au secteur sucre.

Cependant, l'évaluation considère que le manque de capacité des institutions d'appui au secteur sucre pose un risque sérieux pour la durabilité du projet, dont les mesures de contrôle ne sont pas clairement décrites.

Bonne pratiques :

- Le choix des zones pilotes a eu comme critère principal l'intérêt des planteurs à participer au projet.
- Recrutement des socio-organisateur pour mieux engager les planteurs et gérer ce risque.

Par contre, le document de projet considère que le risque sur le manque d'intérêt des opérateurs du secteur privé était minime parce que plusieurs promoteurs avaient envoyé des lettres au Représentant de l'ONUDI à Madagascar exprimant leur grand intérêt à participer au projet. Cet argument a été considéré un peu simpliste pour certains interviewés.

5.1.2 Cadre logique du projet

L'Annexe C. Cadre logique du projet – Commentaires de l'évaluation bref :

- La chaîne des résultats escomptés (impact, résultats et résultats) est claire et logique ;
- L'objectif global illustre l'avantage à long terme souhaité pour la société Malgache et les communautés où le projet est mis en œuvre ; les résultats

¹⁸ Document de projet, chapitre 10, page 25.

décrivent de manière réaliste le rendement du système / institutionnel ; les résultats attendus sont mesurables, même s'ils sont hors du contrôle de l'ONUDI, mais ils se trouvent toujours dans son influence ;

- Les activités du projet en général tendent à fournir les produits (output) ;
- Les indicateurs en général décrivent les résultats attendus en termes de quantité, de qualité et de temps projet ; pourtant, le nombre d'emplois créé devrait être considéré parmi les indicateurs, ainsi que indicateurs qualitatives de renforcement des capacités ; les niveaux de référence devraient aussi être consignés ; malgré la haute participation de femmes dans le projet (voir 5.2.4) il n'y a pas des indicateurs liés au genre ;
- Les sources de vérification sont adéquates pour vérifier l'état des indicateurs ;
- Cependant, les données de base et l'étude de référence d'impact mentionné dans le cadre logique comme source de vérification n'étaient pas disponibles au moment de l'évaluation.

5.2 Pertinence du projet et progression vers les résultats

5.2.1 Ajustement aux priorités de développement du pays

Constat 2: Le projet est conforme aux priorités du pays et au plan de travail du Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé sur la canne à sucre inscrits dans la Stratégie Nationale d'adaptation de la Filière Sucre à Madagascar 2006-2014. Ces priorités seront reprises dans la stratégie nationale étendue jusqu'à l'année 2025.

Dans le contexte de la réforme du régime sucrier de l'Union Européenne (EU), l'EU s'est engagé à mobiliser ressources dans le cadre des mesures d'accompagnement de la réforme du marché du sucre, et Madagascar a présenté sa stratégie nationale pour d'adaptation de la filière sucre.

Le plan d'action pluriannuel 2006-2014 dérivant de la Stratégie Nationale d'Adaptation de la Filière Sucre à Madagascar contient les aspects suivants qui sont clés pour l'analyse de la pertinence du projet :

Hormis ces grandes usines, le projet de transformation semi industrielle de la canne à sucre est une composante de la stratégie nationale :

- Contribuer au développement rural et à la lutte contre la pauvreté ;
- Redynamiser la production agricole par des mesures de soutien au paysan pour augmenter la production de canne en qualité et en quantité ;
- Réorganiser et renforcer autour du CMCS les structures de vulgarisation et de développement en les associant aux structures de représentation et d'encadrement des organisations agricoles et des sucrières pour augmenter la productivité ;
- Inciter à la production de canne autour des établissements existants et de façon planifiée sur les nouveaux sites par des mesures d'accompagnement techniques et financières ;
- Inciter à la création de nouveaux complexes sucriers de taille viable ;

Au moment de l'évaluation, une nouvelle politique sucrière était en cours d'élaboration pour la période 2016 à 2025, entre autre une mise à jour de la Stratégie Nationale d'Adaptation du Secteur Sucrier 2006-2014 et une action en faveur de l'amélioration de la filière et vers l'autosuffisance en sucre à Madagascar.

Cette mise à jour qui se fait sous l'égide de l'Union Européenne (UE) et du Centre Malgache de la Canne et du Sucre (CMCS) et qui vise à prioriser le développement industriel sucrier via l'implantation des nouveaux complexes sucriers en vue d'atteindre l'autosuffisance en sucre, mais aussi de pouvoir exporter du sucre à caractère compétitif.

5.2.2 Ajustement aux priorités des groupes cible et bénéficiaires

Constat 3: Le projet répond aux besoins du groupe cible, incluant les paysans et les promoteurs.

Le projet répond aux besoins du groupe cible, incluant les **paysans** et les **promoteurs**. Les objectifs du Gouvernement Malagasy en matière de développement sont contenus dans le document de la stratégie pour la réduction de la pauvreté (D.S.R.P). Les moyens d'existence des paysans dans nombreuses parties du pays dépendent presque exclusivement de l'agriculture et d'activités y afférentes. De petits agriculteurs se trouvent à la partie inférieure de la distribution de revenus du pays. Par conséquent, afin d'être applicable en tant que stratégie de lutte contre la pauvreté, une croissance économique globale doit inclure les petits paysans.

Le secteur des cultures à des fins industrielles est peu diversifié, contrôlé par l'Etat et considérablement inefficace. La plupart des cannes à sucre sont cultivées sur des grandes plantations. Les systèmes de plantation artisanale ont souffert des défaillances en termes de technique culturale. Cependant, l'implication des paysans est clé pour atteindre l'objectif. Même si la canne à sucre est plantée partout à Madagascar, le sucre

est produit dans des grandes usines loin des zones rurales.

Le projet implique le CMCS, qui est un acteur essentiel pour assurer la durabilité des résultats du projet quoique son implication soit limitée aux activités agricoles.

Le document du projet a identifié le « **Centre Malgache de la Canne et du Sucre (CMCS)**¹⁹ comme l'organisme parapublic interprofessionnel partenaire clé du projet étant donné son rôle d'appui au développement du secteur sucre ». Par conséquent, en principe, le CMCS devrait être impliqué de façon convenable dans la totalité des activités du projet, de la composante Agriculture jusqu'à la composante Industrielle pour avoir plus d'efficacité à la dissémination du modèle. Pourtant, si le CMCS devrait réaliser la dissémination, surtout une fois que le projet sera terminé, il n'aurait pas la compétence, puisqu'il ne maîtrise pas le volet industriel du projet.

Cependant, le CMCS est impliqué plutôt dans la mise en œuvre de la composante agriculture, et ne fait pas partie de l'équipe qui sera en charge de la mise en œuvre de la composante industrielle. Pourtant, si après la finalisation du projet le CMCS devrait assurer la dissémination, le manque d'implication dans la mise en œuvre de la composante industrielle ou de la dissémination poserait un risque à la durabilité des résultats du projet.

Du point de vue pratique, les compétences du CMCS sont plutôt focalisées dans la recherche, la production de la canne à sucre, l'élaboration des statistiques et la promotion de la filière. Par conséquent, les aspects transformation et engagement social avec les coopératives servant à guider les producteurs et investisseurs tombent hors de la portée des compétences du CMCS.

5.2.3 Ajustement aux priorités de bailleur de fonds

Constat 4: Le projet est pleinement aligné aux priorités du donateur en ce qui concerne la priorité sur la réduction de la pauvreté et la promotion de développement rural tout en renforçant la structuration des chaînes de valeur agricoles. Le projet est aligné à la réforme de l'organisation commune du marché du sucre de l'Union Européenne et visant à réduire les effets négatifs de la réforme pour le secteur sucrier et l'économie de Madagascar.

Le Plan National de Développement (PND) de Madagascar 2015-2019 et son Plan de Mise en Œuvre (PMO) sont les documents de référence du gouvernement pour la planification des aides et des investissements. La stratégie de développement du pays repose sur cinq axes comportant la préservation de la stabilité macroéconomique et l'appui au développement.

¹⁹ Selon la web du CMCS, sa mission principale est de « proposer et de réaliser toutes mesures destinées à organiser et à promouvoir la filière canne, sucre et produits connexes »

Le projet d'appui à la transformation semi-industrielle de la canne à sucre à Madagascar fait partie intégrante de la stratégie de l'UE, dont l'objectif global est de réduire la pauvreté à Madagascar par la relance d'une croissance durable et inclusive.

Le Programme Indicatif National (2014 – 2020) pour la coopération entre de la République de Madagascar et l'Union Européenne a permis à l'UE d'engager plus de 300 millions d'EUR au titre du 10ème Fonds Européen de Développement (FED) pour des projets visant à améliorer rapidement les conditions de vie des populations les plus vulnérables.

Pour la mise en œuvre du 11ème FED, l'Union Européenne et Madagascar souhaitent suivre les orientations et priorités discutées lors du 4ème Sommet UE-Afrique d'avril 2014 qui avait pour thème « investir dans les populations, la prospérité et la paix ». La coopération UE-Madagascar s'insère également dans le cadre du « programme de l'UE pour le changement » qui promeut le développement humain et l'égalité entre hommes et femmes, qui seront une préoccupation transversale du 11ème FED.

Par rapport à la filière sucre, l'Union européenne, conjointement avec le Gouvernement de Madagascar ont proposé la mise en œuvre d'un plan d'action définissant les mesures d'accompagnement pour les pays affectés par la réforme du protocole sucre de l'UE²⁰.

Cadre 3. Extrait de la stratégie nationale d'adaptation de la filière sucre à Madagascar

Les objectifs

B.1. Objectifs généraux

En 2005, l'Europe a mis en place une réforme de l'organisation commune de son marché du sucre. Cette réforme se traduira pour les pays ACP, dont Madagascar, par une baisse du prix garanti sur le marché européen, et donc une baisse des recettes d'exportation. Consciente des effets négatifs de la réforme pour le secteur sucrier et l'économie des pays ACP, l'Union européenne propose la mise en œuvre d'un plan d'action définissant les mesures d'accompagnement pour les pays affectés par la réforme du protocole sucre de l'UE (document SEC (2005)61 du 17 janvier 2005).

Dans ce contexte, l'Union Européenne s'est engagée à maintenir l'accès préférentiel de son marché à Madagascar, à apporter une aide pour la restructuration de l'industrie sucrière ainsi qu'à promouvoir les mesures d'accompagnement plus importantes.

5.2.4 Rôle de l'ONUDI

Constat 5: Le projet est indéniablement en accord avec la politique de développement durable et inclusif de l'ONUDI. Le rôle de l'ONUDI est de mettre en œuvre le projet en qualité d'Agence d'exécution. Son efficacité est généralement appréciée par toutes les

²⁰ Document SEC (2005)61 du 17 janvier 2005.

parties prenantes. Malgré tout, l'ONUDI n'a pas pu mettre à profit toute son expérience au niveau macroéconomique pour appuyer le développement industriel durable, équitable et inclusif à Madagascar.

Dans le projet, l'ONUDI joue le rôle d'agence d'exécution chargée de la mise en œuvre. L'ONUDI est responsable de l'exécution du projet dans le cadre du budget et du calendrier convenus avec l'UE.

Le projet est entièrement en ligne avec le développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI et, comme l'on explique en 5.2.1, est aussi conforme aux priorités et aux politiques du bailleur de fonds, en l'occurrence l'UE.

Dans le cadre des contraintes budgétaires, l'ONUDI n'était pas en mesure de fournir des appuis clés dans sa palette d'expertise qui auraient été importants pour la durabilité des résultats, comme par exemple la formation professionnelle liée au fonctionnement des usines de transformation ou l'engagement des instituts comme le Centre National de Recherche sur l'Industrie et la Technologie (CNRIT) dans des programmes techniques visant à développer la capacité nationale à soutenir la mise en place d'usines de transformation supplémentaires.

L'ONUDI n'a pas été en mesure d'apporter pleinement à Madagascar son expérience au niveau macroéconomique en vue d'appuyer la transformation industrielle d'autres produits agricoles (par exemple, les citrons étaient mentionnés dans quelques entretiens), la formation professionnelle ou l'engagement des instituts spécialisés visant à promouvoir la durabilité des résultats et la capacité nationale pour faciliter la dissémination de modèle du projet.

5.3 Efficacité

Constat 6: Au moment de l'évaluation le projet enregistrait différents degrés de progrès. Le progrès était mieux que prévu dans quelques aspects agricoles, particulièrement la plantation des pépinières et les activités de sensibilisation et de formation (même s'il s'agit des activités dont les résultats restent à démontrer). Le progrès chez les plantations paysannes et vers la mise en place d'unités de transformation compétitives et énergétiquement autonomes était modérément satisfaisant.

Les résultats principaux et les commentaires de l'équipe évaluateur sont présentés dans le Tableau 1. Le tableau 1 fournissant une brève analyse de l'avancement du projet dans la réalisation des objectifs, montre le progrès atteint dans les composantes agricole et industriel et les problèmes qui ont contribué à réduire l'efficacité jusqu'à présent. Une synthèse des contributions à l'efficacité modérée est présentée dans le Cadre 4.



Figure 4. Pépinière à Antanamifafy

Cadre 4. Contributeurs à l'efficacité modérée

- Les projets des bâtiments qui accueilleront les unités de transformation n'avaient pas été commencées en février 2017
- Le programme d'approvisionnement et de fabrication de l'équipement des usines très serré, pose des risques de retard pour la campagne industrielle
 - L'évaluation des soumissions d'offres en cours en février 2017
 - Le programme de fabrication des équipements doit terminer en juin 2017. L'installation est prévue pour le mois de juillet 2017. Le délai est donc très serré
- Marge de sécurité très limitée, pose risque au projet
- Le temps précisé pour la réponse administrative après dépôt du dossier environnemental est de minimum 90 jours ; 120 jours est la durée normale, ce qui pose un risque pour le commencement des activités de construction
- La préparation et la mise à jour d'un site web, un instrument très important pour la dissémination, prévu de commencer en 2015, n'étaient pas encore développées au temps de l'évaluation

Quelques commentaires sont fournis sur certains aspects clés du projet pour atteindre les résultats attendus :

Coopératives

- Les activités d'accompagnement, essentielles pour sensibiliser les différentes coopératives sur les rôles et la pertinence de leur rôle dans le projet, viennent de commencer, suite à la recommandation de l'UE.
- Le projet n'avait initialement prévu aucune mesure sociale spécifique pour mettre les coopératives à jour sur leurs rôles et fonctions.
- Les coopératives semblent être conçues plutôt comme des plateformes pour

engager les planteurs dans les activités de projet conduisant à une amélioration de la productivité de la canne à sucre, comme la formation, sans mettre l'accent dans leur rôle pour la pérennité du projet. Le projet semble envisager des planteurs comme étant des « partenaires dans les matières premières » des promoteurs. La philosophie semble être de laisser les promoteurs à s'engager directement avec les coopératives.

- La fonction de l'organisateur social sera essentielle pour aider les coopératives à penser sans idées préconçues et à examiner toutes les possibilités.

Calendrier du projet

Comme l'on explique dans les sections 5.1 et 5.4, il y a eu des délais dans les étapes antérieures du projet à cause de modifications, considérations et décisions prises présentées dans les cadres 1 et 2. Ces délais se étaient accumulés jusqu'à janvier 2017, et en ce moment-là le programme se compressent jusqu'à la finalisation du projet.

La Figure 5 montre un schéma du calendrier jusqu'à la fin du projet. Le calendrier illustre le **manque de flexibilité** et de marge de sécurité pour la réalisation des activités. Toutes les activités sont dans le chemin critique. Tout écart avec le chemin marqué réduit la faible capacité de manœuvre, menaçant ainsi l'achèvement du projet dans le temps prévu.

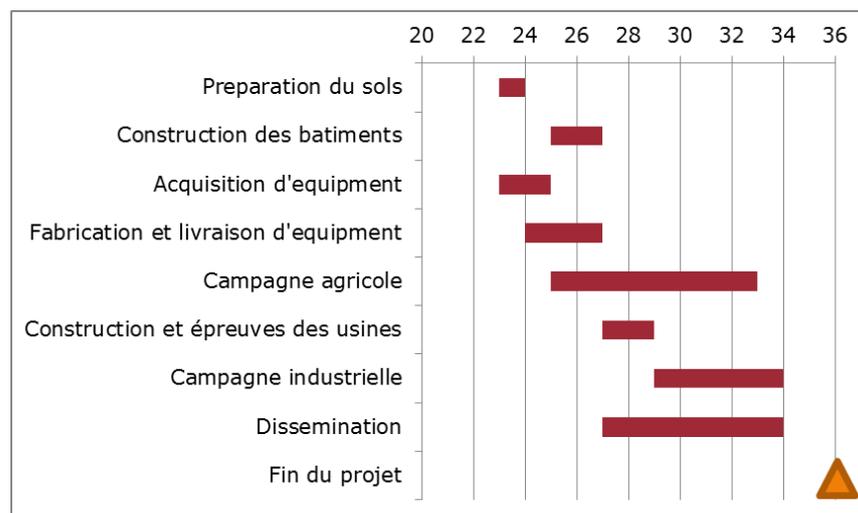


Figure 5. Scénario provisoire du calendrier

La Figure 10 (section 5.9) montre le plan d'exécution du budget dans les 3 années de la vie du projet. La capacité d'exécution du budget jusqu'à présent doit tripler en 2017, ce qui pourrait indiquer une planification trop ambitieuse.

Equipe de projet

Les membres de l'équipe du projet ont changé souvent et l'équipe a été décimée

pendant une période prolongée. La Figure 7 montre les postes vacants au moment de l'évaluation et illustre qu'en l'absence de Coordinateur du Projet, la totalité des tâches relève de la compétence du Conseiller Technique Principal (voir section 5.6).

Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage n'a pas pu voir le jour jusqu'à maintenant, alors qu'il devrait avoir joué un rôle important dans la direction et l'orientation du progrès du point de vue stratégique, et dans l'approbation des décisions.²¹ Le Comité de Pilotage est remplacée pour le moment par des réunions de concertation entre les parties prenantes, qui servent surtout comme plateforme destinée à fournir un aperçu des différentes parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds. Les réunions de concertation ont permis de valider aussi certaines décisions importantes, par exemple le recrutement des organisateurs sociaux.

Formation

On a fait une formation massive, dont les syllabus, modules et contenus sont bien documentés. Car on n'avait pas identifié des indicateurs qualitatifs pour les activités de développement de capacité, l'efficacité devra être suivie et démontrée à travers le changement de comportement lors de la campagne agricole.

Documentation

Les interviewés ont exprimé que les documents de projet sont rarement mis à la disposition des membres du groupe de concertation, y compris les différentes versions des plans d'affaires élaborés avec COMFAR, les conventions, les protocoles d'entente avec les promoteurs ou l'étude d'impact environnemental. Même le processus de la demande du permis environnemental n'était pas très clair pour certaines personnes interviewées.

Les entretiens ont aussi mis l'accent sur l'importance de la documentation pour assurer la répliquabilité du projet. Il est nécessaire de développer un ensemble de documentation de projet pour mémoriser la conception, les principales décisions et les choix que le projet a réalisés au cours de la mise en œuvre. Cela est nécessaire autant pour les aspects techniques que financiers afin d'éclairer les investisseurs potentiels.

²¹ Selon l'évaluation de l'EU de la coopération à Madagascar, le Centre malgache pour la canne et le sucre (CMCS), entité parapublique, ne serait pas en mesure pour exercer à la fois les fonctions de pilotage et d'appui technique.

Tableau 1. Situation de réalisations du projet (février 2017)

Produis du projet	Constats / Indicateurs indiqués dans le Document de projet	Notation
1. Les producteurs de canne à sucre ont amélioré leur productivité agricole grâce aux bonnes techniques et l'appui conseil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 pépinières de 4 hectares mises en place à ce jour (deux pépinières à Mahatalaky, 1 pépinière à Antanamifafy (voir figure 4) et 2 pépinières à Amboasary) – ▪ Cible trois pépinières de 4 hectares sont mises en place) 	Mieux que prévu
	Plantation paysanne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Travaux de préparation et défrichage ; 13 hectares à Antanamifafy (31 hectares paysannes par site plantées en avril, commence de la campagne agricole) ▪ Cible de plantation paysanne par site : 31 hectares 	Risque de retard
	Plantation industrielles: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 24 Hectares de plantation industrielle réalisés à Mahatalaky en gestion directe ▪ Cible de plantation par site : 24 hectares 	Risque de retard
	Sensibilisation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Près de 800 personnes sensibilisés et formés aux meilleures pratiques agricoles et organisationnelles (Boeny, Ifarantsa, Mahatalaky et Brickaville) Formation <ul style="list-style-type: none"> ▪ 179 personnes formées pour la mise en place des coopératives agricoles sur les 3 sites. (Boeny, Ifarantsa, Mahatalaky) ▪ Cible : au moins 300 formés aux meilleures pratiques 	Mieux que prévu (les résultats de la formation restent à démontrer)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendement de la canne au moins 60 T / ha sur la base d'au moins 120 ha dont au moins 50% développés en milieu rural ▪ Cible 60 à 70 T à l'hectare au lieu de moins de 40 à 50 T 	Comme prévu (devant encore être prouvé à une échelle plus importante)
	Non ciblés dans le projet : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Travaux et équipements d'irrigation ▪ Développement d'équipe et outilles paysannes (thermothérapie, charrette, sillonneurs) ▪ Mise en place de quatre coopératives de planteurs, dotés de prototypes (prototypes utilisés à Majunga) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accompagnement social vient de commencer

Produis du projet	Constats / Indicateurs indiqués dans le Document de projet	Notation
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins trois installations pilotes sont établies et fonctionnant à 90% ▪ Volume de production de sucres et produits fabriqués suivant les bonnes pratiques de 750 à 1200 T par an ▪ Bilan énergétique des PUI ▪ Excédent brut d'exploitation positif ▪ Volume, valeur et nombre d'arrangements contractuels entre les transformateurs et les commerçants ▪ Prix de revient du sucre produit compétitif sur le marché local 	<p>Prévu pour février 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le programme d'approvisionnement et de fabrication de l'équipement des usines très serré pose des risques de retard pour le début de la campagne industrielle
<p>3. Un modèle économique de transformation de sucre et des produits dérivés viables est disséminé auprès des opérateurs privés et autres intervenants de la filière</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins 1000 décideurs, PME et communautés agricoles informés des avantages des petites unités de transformation de canne à sucre ▪ Au moins 10 personnes formées sur le COMFAR ▪ Au moins 6 bénéficiaires clefs au partage d'expérience régional 	<p>A développer</p>
<p>ACTIVITES DE COMMUNICATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation des outils de communication pour donner de la visibilité à l'UE ▪ Matériel de communication préparé et diffusé 	<p>La préparation et la mise à jour d'un site web prévue de commencer en 2015 n'était pas développée au moment de l'évaluation</p>

5.4 Efficience de l'exécution

Ce chapitre examine les aspects de gestion, de planification et d'exécution du projet en se focalisant sur la gestion de ressources humaines.

5.4.1 Gestion de l'exécution du projet

Constat 7: En général, la mise en œuvre du projet accuse des retards par rapport à ce qui a été prévu tout au début, pour des raisons aussi bien d'ordre technique que de management. Des activités supplémentaires décrites dans les Cadre 1 et Cadre 2 ont été incluses, même si le plan de mise en œuvre du projet s'avère déjà très serré.

Le calendrier du projet avait été raccourci de 48 à 36 mois dû au retard de la remise des documents par l'ONUDI dans les étapes initiaux. Pourtant, comme indiqué dans la section 5.1, des activités additionnelles furent ajoutées.

Comme l'on indique à la section 5.7, le taux d'exécution budgétaire élevé prévu en 2017 indiquerait que tant le budget que le plan de projet étaient très ambitieux, et/ou n'avaient pas été correctement adaptés à la réduction de la durée globale du projet et du budget avant l'approbation du projet.

Retards du plan du travail

La redéfinition du design a pris un certain temps de manière à retarder la mise en place des pépinières dans les différents sites du projet.

Comme indiqué dans la section 5.1, il avait été proposé initialement d'utiliser des intrants biologiques pour pouvoir produire des produits bio (sucre et rhum). L'équipe du projet a redéfini le design du projet en adoptant les engrais conventionnels pour la production du sucre roux non bio avec du rhum, vu le coût exorbitant des engrais biologiques et la difficulté à mettre en œuvre la technique bio.

Par ailleurs, il revient au CMCS d'apporter l'appui technique auprès des planteurs et des promoteurs, en ce qui concerne la plantation de canne aussi bien dans les champs des paysans bénéficiaires que ceux des promoteurs. Pourtant, il ne dispose pas des expériences et des compétences nécessaires à l'utilisation des engrais biologiques pour la plantation de canne. Les techniciens du CMCS sont plutôt familiarisés à la plantation de canne de nature industrielle.

Une fois que le projet a été lancé, le besoin du tracteur s'est fait sentir pour le labour du sol. Cependant, le tracteur n'a pas été disponible sur place, et l'équipe du projet a demandé aux promoteurs de s'en occuper. Cela a retardé la préparation du sol. En outre, la vétusté du tracteur cause des pannes mécaniques au détriment du calendrier de plantation des 24 ha de canne chez le promoteur MEO dans la Commune d'Ambalakida. Les planteurs de Mahatalaky attendent toujours le tracteur pour le labour de leurs terrains de 66 ha à défaut du planning de travail bien déterminé.

Bien que le cabinet HARSON soit en train de finaliser les trois business plans pour les trois sites du projet, ils soient probablement un peu tard du fait qu'un business plan est un élément essentiel pour un promoteur pour pouvoir prendre des bonnes décisions sur la suite du projet. Les promoteurs doivent s'acquitter de leurs contributions notamment financières dans un court délai d'autant plus que l'implantation de l'unité semi-industrielle de transformation doit être effective au mois de juin/juillet 2017 au plus tard selon le planning.

Le Projet estime un niveau d'exécution global du 100%, sauf dans les activités de plantation paysannes, d'achat d'équipements et d'accompagnement des promoteurs auprès des institutions financières dont le retard est estimé en 10%. L'appréciation de l'évaluation est que le poids relatif de ces activités sur le programme global est très haut car elles sont dans le chemin critique, et cependant leur retard menace significativement la terminaison du projet dans le temps prévu.

Modifications des activités du projet

L'équipe du projet a dû procéder à l'adaptation des activités du projet au cours de route en vue de parvenir aux résultats à escompter au bout du projet. A la réorientation du projet s'ensuit le recadrage de l'approche, en adoptant la méthode à base communautaire. Il s'agit de la méthode qu'on aurait dû utiliser depuis le début, comme le projet contient une composante à vocation liée au développement rural, en l'occurrence l'amélioration de la production de canne à sucre auprès des paysans à travers l'application des techniques modernes.

Des entretiens avec les parties prenantes révèlent la satisfaction de ces dernières en ce qui concerne la qualité du concept du projet et la capacité de la direction du projet à adapter la conception.

Activités de suivi et contrôle du projet

L'équipe de direction du projet fait, quand même, un suivi détaillé de la démarche des activités du projet. Les observations de l'évaluation par apport aux activités de suivi et évaluation sont recueillies dans la section 5.6.

Par conséquent, les activités de l'équipe de coordination du projet, CTP et CN, ainsi que le personnel local d'appui n'ont pas pu être exécutés avec la fréquence et profondeur prévues au planning, même si le CTP et le CN ont mené de nombreuses missions sur le terrain au niveau des trois sites. Les séminaires de sensibilisation et les différentes réunions de coordination avec les promoteurs ont constitué la partie principale du travail.

Les entretiens ont confirmé la frustration des membres de l'équipe du CMCS du fait qu'ils ne sont pas systématiquement consultés pour la prise des décisions, notamment stratégiques, mais ils sont seulement informés par email, par exemple. Une telle

situation nuit à la cohésion de l'équipe au risque de la précipiter progressivement dans le désintérêt vis-à-vis de l'objet du projet.

L'équipe du management de projet et celle du CMCS ont une réunion annuelle pour l'élaboration du Plan Annuel de Travail (PTA) et le budget y afférent.

Selon les interviews, à part cette réunion annuelle, les réunions dans le cadre de la collaboration entre les deux équipes n'ont pas arrivées à souder le groupe en tant qu'une seule équipe tout en créant des synergies entre les membres de l'équipe. Les réunions systématiques sont essentielles pour faire passer l'information, prendre des décisions ou aligner les points de vue des membres de l'équipe par rapport à la stratégie adoptée de façon à pouvoir avancer ensemble vers le même objectif. Mais, en plus les réunions d'équipe sont très importantes pour la construction d'équipe.

Les parties prenantes interviewées exprimaient des soucis en ce qui concerne les malentendus entre le projet et l'un des promoteurs. Elles s'inquiétaient à cause des difficultés pour gérer le conflit.

Gestion du quartier général ONUDI

L'assurance de la qualité du projet et l'utilisation efficace des ressources sont à la charge de la Responsable du Projet au siège de l'ONUDI à Vienne. La Responsable du Projet est également responsable des rapports annuels d'avancement du projet. L'équipe d'évaluation a examiné les rapports pour les années 2015 et 2016. Elle les a trouvés de bonne qualité car ils fournissent un bon équilibre entre les activités menées, les résultats obtenus et les problèmes rencontrés. Ils ont également inclus des plans de travail pour les années à venir.

Il semble y avoir des synergies limitées avec d'autres projets de l'ONUDI à Madagascar. Par exemple, il y a très peu d'interaction avec les efforts déployés dans le projet mini centrales hydroélectriques pour développer ensemble la capacité technique chez le CNRIT.

La Responsable du Projet a eu un rôle central dans le processus décisionnel et dans le suivi du projet, effectuant 2 visites par année à tous les sites du projet pour apprécier les progrès et les discuter avec les différents partenaires. La Responsable du Projet participe aux réunions du comité de concertation organisées par le CMCS en présence des ministères concernés, des représentants de l'UE.

Réunions de concertation

Sur le plan stratégique, le projet aurait été guidé par le Comité de Pilotage. Le Comité de pilotage n'a pas pu voir le jour jusqu'à maintenant, alors qu'il joue un rôle important dans le suivi du progrès du projet et l'approbation des décisions stratégiques. Il est remplacé pour le moment par des réunions entre les parties prenantes, et qui servent

surtout d'une plateforme d'échange et de concertation.

Les réunions de concertation ont réussi à prendre plusieurs décisions validées par les différents partenaires du projet, y compris le recrutement des socio organisateurs pour faciliter la création de coopératives de planteurs au niveau de chaque site. La création de coopératives a comme but le renforcement de l'approvisionnement de la matière première vers les usines. Les coopératives seront dotées des matériels prototypes (sillonneurs, stations de thérapie, charrettes, barque de transport sur rivière, modèle de tour de guet, etc.) par le projet.



Figure 6. Station de thérapie, charrette dans, état de préparation du site Antanamifay

Entre autres, les réunions de concertation ont abouti à valider :

- Les plans d'action annuels et des différentes options de financement à retenir pour les promoteurs actuels (MEO, MAROMAHAY ET ANOSYDEV) ²²;
- La démarche pour l'intégration des nouveaux promoteurs potentiels ayant exprimé leur intérêt pour le projet et sur la base des critères de sélection qui ont été redéfinis. Il s'agit de l'Association Hassanaly –Food and Beverage, CTM et Bionnex .

5.4.2 Gestion ressources humaines

Constat 8: Les parties prenantes exprimaient des soucis en ce qui concerne l'impact potentiel de l'insuffisance presque permanente des membres du staff ainsi que de l'incapacité du projet pour y faire face. En particulier, le CMCS se considère insuffisamment impliqué dans la composante transformation industrielle pour pouvoir jouer pleinement leur futur rôle d'animateur lors de la diffusion de résultats à la fin du projet.

L'organisation du projet est présentée dans la section 4.3. et l'organigramme du projet dans la Figure 2, qu'indique le rôle de gestion l'ONUUDI et des institutions du

²² La validation consistait en la production d'un diagnostic financier pour MEO et MAROMAHAY) et la création de l'entité ANOSYDEV comprenant les partenaires locaux et HAH en tant que membre minoritaire.

gouvernement et du bailleur des fonds. La Figure 7 montre la situation des postes du projet en janvier 2017, y compris les nombreux postes vacantes.

Situation des ressources humaines

La mise en œuvre du projet fonctionne avec un effectif réduit du personnel. Seulement, treize (13) personnes, incluant les trois (3) techniciens du CMCS assurent au total la réalisation d'un projet de 2,200,000 Euro. A cela s'ajoute un taux assez élevé de turnover du personnel avec deux (2) coordinateurs nationaux, qui ont travaillé sur le projet pendant des périodes relativement courts ; et deux (2) Assistants Locaux de Projet (ALP) remerciés en l'espace de moins de deux ans pour un projet de durée totale de trois ans. Ce fait entraverait a priori la bonne marche du projet en entraînant une discontinuité au niveau d'activités ainsi qu'une désorganisation du management de projet a fortiori dans une telle petite structure (voir **Error! Reference source not found.**).

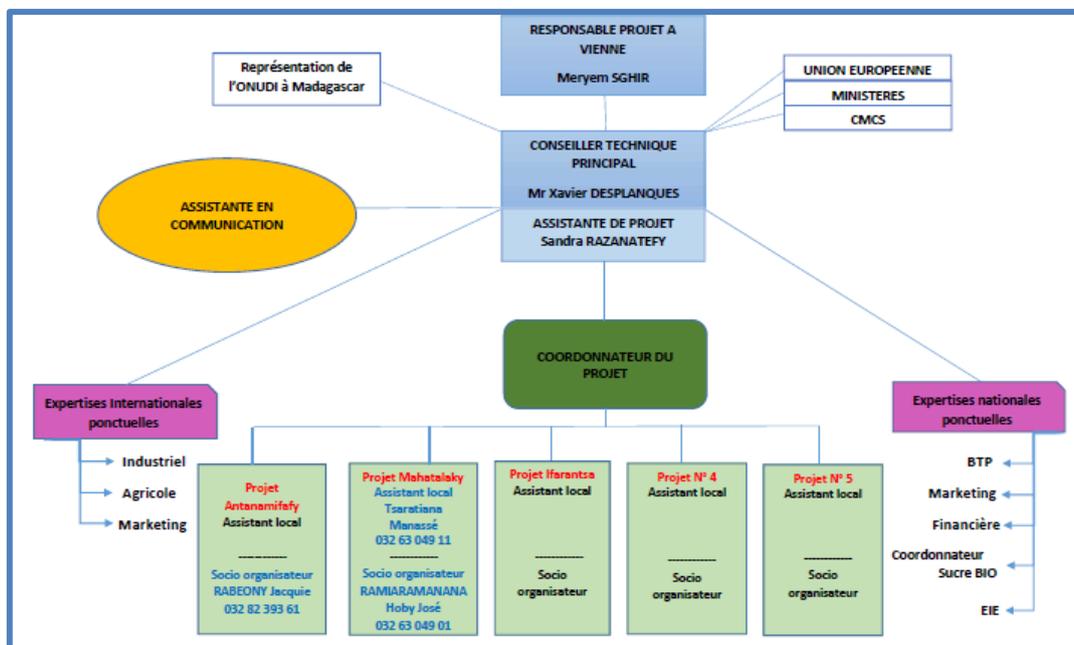


Figure 7. Postes en janvier 2017

Pour l'heure, il manque un (1) socio-organisateur²³ et deux (2) assistants locaux de projet sur le terrain, ce qui handicape l'intervention du projet. La différence est palpable du point de vue organisation des planteurs entre ceux d'Ifarantsa où il n'y a ni assistant local de projet ni socio-organisateur sur place et ceux des autres sites lors de l'interview. La présence de l'Assistant Local de Projet et du Socio-organisateur à base communautaire favorise l'action d'appui du projet auprès des planteurs bénéficiaires, du fait qu'elle rend l'échange beaucoup plus rapide et fluide au bénéfice manifeste de

²³ La socio organisatrice d'Ifarantsa est décédée après un accouchement et son contrat avait été arrêté pour lui permettre de reprendre après accouchement.

ces derniers.

Les parties prenantes interviewées exprimaient des soucis en ce qui concerne l'impact potentiel de l'insuffisance presque permanente des membres du staff ainsi que de l'incapacité du projet pour y faire face.

Recrutements

Au moment de l'évaluation, quatre (4) postes étaient vacantes, y compris le CN, et trois (3) membres du staff à base communautaire.

La situation du personnel était problématique depuis le début du projet avec un taux assez élevé de turnover du personnel. Le CN et l'assistante de communication, recrutés en mai 2016, avaient laissé leurs postes vacantes au moment de l'évaluation.

Enfin, le processus de recrutement des socio-organiseurs était initié sur la base des recommandations de la réunion de concertation de mai 2016 et ce, en collaboration avec les responsables des projets financés par l'UE à Fort Dauphin. Pourtant, le recrutement de deux (2) sur trois (3) socio-organiseurs ne s'est réalisé qu'à la fin 2016.

Le départ du personnel du projet à cause de la non-satisfaction pose des questions sur le processus de recrutement. Par exemple, s'il était efficace pour identifier le personnel adéquat, ou bien si l'on a besoin en même temps d'appliquer le mentorat/tutorat pour encadrer le personnel dans le projet. Il s'agit là d'un défi que le CTP doit aborder.

5.4.3 Analyse SWOT

La mise en œuvre du projet présente des points forts à capitaliser (tableau 2) néanmoins quelques aspects de la dimension efficacité sont à souligner du fait qu'ils sont considérés comme étant la force par leur réalisation, mais les résultats à escompter sont encore à venir.

Tableau 2. Schéma d'analyse SWOT

Points fortes	Mais (points faibles)...
Formation planteurs :	
Les planteurs bénéficiaires du projet ont reçu de l'assistance de la part du projet pour le labour de leurs champs au moyen du tracteur. Elle leur permet de sillonner à 20 cm de profondeur pour obtenir un bon rendement de 60 à 70 T/ha ultérieurement, tout en respectant	

Points fortes	Mais (points faibles)...
<p>scrupuleusement le paquet technique.²⁴</p> <p>La formation des planteurs sur l'itinéraire technique de la plantation de canne a été effectuée dans les trois sites du projet et les planteurs se disent en être satisfaits.</p>	<p>Les planteurs dans les sites de Mahatalaky et Ifarantsa attendent encore comment mettre en pratique les nouvelles techniques de cultures dans leurs propres champs. Ils s'impatientent de voir concrètement les résultats sur leur production de l'application des techniques. Il va de soi leur capacité d'approvisionner en canne l'unité de transformation semi-industrielle.</p>
Coopératives / promoteurs:	
<p>Les planteurs se sont déjà organisés d'une manière formelle en coopérative sous l'égide et l'appui du projet. Il y a au total quatre (4) coopératives créées jusqu'à maintenant dans les sites du projet.</p>	<p>Les membres planteurs sont encore loin du concept de gestion de coopérative en tant qu'une organisation pour la promotion des activités économiques de ses membres, en l'occurrence la plantation de canne. Il leur faut ainsi du temps pour bien assimiler la notion de coopérative, incluant les rôles et les responsabilités de ses membres sous l'encadrement adéquat et adapté, alors que la fin du projet avance à grand pas.</p>
<p>En général, les promoteurs et les planteurs entretiennent une bonne relation dans les sites de Mahatalaky et d'Ambalakida, malgré des discordances quelque fois dues à la divergence des points de vue. Cette relation constitue une condition nécessaire, mais certainement non suffisante à la réussite du projet à court terme ainsi qu'à la pérennité de la production du sucre et du rhum à partir de la canne dans les sites du projet à moyen et long termes.</p>	<p>La relation entre le promoteur et les planteurs n'est pas tellement établie pour le moment dans le site d'Ifarantsa, probablement du fait que le promoteur avec ses pépinières se trouvent à 50 km des planteurs d'Ifarantsa. De ce fait, ils n'entrent pas en contact d'une manière régulière et permanente. Toutefois, cette situation devrait s'améliorer au fur et à mesure que l'unité de transformation semi-industrielle sera installée à Ifarantsa.</p>
Formation promoteurs:	
<p>Le projet a organisé une formation sur les bonnes pratiques de transformation, d'hygiène ainsi que les normes requises pour les promoteurs à travers une mission d'expertise internationale. Cette formation a permis aux promoteurs, qui sont nouveaux dans le domaine, de découvrir pour la première fois le monde de l'industrie sucrière.</p>	<p>Les promoteurs avec leurs équipes respectives n'ont pas encore reçu des formations sur la production de sucre/rhum, incluant la gestion de l'unité de transformation, la réparation/l'entretien de l'unité, etc. Le projet a certainement prévu d'organiser une visite industrielle et des formations pour les membres du staff une fois que l'unité sera installée, mais elles seront un peu tard comme ainsi soit que le projet se terminera la fin février 2018.</p>
Gestion du projet:	
<p>L'adaptabilité : modifications de la conception suit au commencement du projet</p> <p>La gestion des flux de fonds a fonctionné comme prévue</p> <p>Le cadre logique est utilisé pour suivre le plan de travail</p> <p>Malgré l'absence de Comité de Pilotage, les réunions de concertation ont réussi à valider propositions du projet</p>	<p>L'équipe du projet n'arrive pas à se consolider, la gestion de ressources humaines n'arrive pas à remplir tous les postes</p> <p>L'exécution du plan des travaux est en retard</p> <p>Le plan de S & E n'aide pas</p> <p>La communication et négociation avec un des promoteurs est problématique</p>

²⁴ La réduction de la profondeur de labour à 20 cm, au lieu de 40 cm, permet de faire une économie d'investissement.

Points fortes	Mais (points faibles)...
Les activités de sensibilisation et «marketing» du projet ont contribué à la visibilité du projet L'engagement des socio organisateurs	L'élaboration des études de faisabilité et du plan de marketing tard dans le calendrier Non prévu dans le plan originel et c'est passé tard dans le calendrier

5.5 Dimension de genre

Constat 9 : Le projet a accordé une certaine importance à l'aspect genre lors de la mise en œuvre du projet. Elle se reflète surtout sur la formation des planteurs ainsi que la sélection des promoteurs de l'unité de transformation semi-industrielle.

Le Tableau 3 rapporte le nombre des participants à la formation axée essentiellement sur la création des coopératives.

Tableau 3. Participants à la formation sur la création des coopératives

Site	Participants		
	Femmes	Hommes	Total
Antanamifafy	17	38	55
Mahatalaky	22	30	52
Ifarantsa	40	29	69
Total	79	97	179

Le Tableau 3 montre qu'environ 44% des participants sont des femmes contre une participation masculine de 56%. La plus forte participation féminine est enregistrée à Ifarantsa avec une proportion de 58%.

En ce qui concerne les promoteurs sélectionnés dans le cadre de projet, deux sur trois (2/3) sont dirigés par des femmes. Il s'agit du cas de Maromahay Construct et de MEO à Mahatalaky et Ambalakida, respectivement.

Toutefois, il importe de souligner que le projet ne présente pas systématiquement des données désagrégées par sexe dans ses rapports. Il en est ainsi pour le cas des 800 planteurs sensibilisés et formés aux meilleures pratiques agricoles et organisationnelles à Ambalakida, Ifarantsa, Mahatalaky et Brickaville transcrits dans le rapport d'avancement semestriel publié en septembre 2016.

Par ailleurs, les femmes sont sous représentées dans le staff local du projet. Il n'en compte que deux sur huit (2/8) de l'effectif actuel, tout en sachant que la qualification et l'adéquation par rapport au profil du poste priment lors du recrutement.

Il faut ainsi noter les efforts déployés pour mettre en exergue la dimension genre aussi bien par rapport au rapportage qu'à la participation dans la mise en œuvre du projet.

5.6 Suivi & Evaluation et rapportage

Constat 10: En général, le projet a un mécanisme de rapportage fonctionnel. Pourtant, il ne dispose pas d'un système de Suivi et Evaluation (S&E) dont les objectifs sont d'apprécier à tout moment l'état d'avancement du projet, de mesurer l'efficacité des interventions et des stratégies adoptées ainsi que de favoriser l'apprentissage.

Le projet utilise un système de rapportage qui part de la base sur le terrain et atterrit au management du projet à Antananarivo en passant par les promoteurs. Il s'agit d'un rapportage hebdomadaire de la situation sur le terrain à l'aide d'un canevas de rapport bien défini. Le projet emploie quelques fiches de collecte d'informations sur les conditions climatologiques, la situation des travaux en cours, le suivi de la culture et la situation des stocks sur les sites.

Le plan de suivi et supervision spécifié dans le Document de Projet est plutôt une déclaration générale de l'intention de le développer et on n'a pas prévu le budget pour exécuter le plan

Le cadre logique permet d'obtenir une image globale du projet en ce qui concerne la production, les résultats et les impacts, y compris la relation logique entre les objectifs, les résultats et les activités. Cependant, lors de la mise en œuvre du projet, il est nécessaire de développer deux documents de S&E tels que le plan de S&E (ou la matrice de S&E) et le plan de mise en œuvre détaillé (Detailed Implementation Plan, DIP). Le plan de S&E décrit les indicateurs, y compris la définition, la méthode de collecte des données, la fréquence de la collecte de données, etc. Le DIP est un document où la cible liée aux indicateurs est désagrégée par année, trimestre ou mensuel (si nécessaire). Ces deux documents sont essentiels pour capturer de manière efficace l'avancement du projet en fonction des produits, des résultats ou des impacts escomptés, et d'analyser ensuite les données afin de prendre des décisions et des actions correctives, le cas échéant. Cependant, ils n'existent pas dans le cadre du projet.

Le projet ne dispose pas d'un système de suivi et évaluation conçu comme tel. Il n'a pas un manuel de suivi et évaluation qui décrit en principe l'organisation générale du système, la méthodologie, les indicateurs à utiliser, le système de collecte de données, la gestion de l'information, etc. Il n'y a pas, par exemple, des fiches pour capturer la réalisation des activités, à savoir la formation des planteurs, la formation du CMCS et des promoteurs, la création des coopératives, le suivi et supervision sur le terrain, etc.

Le projet n'a pas à sa disposition au moins une personne qualifiée pour développer et gérer le système de suivi et évaluation. Pourtant, la mise en place du système de suivi

et évaluation aurait dû aider beaucoup le projet pour la planification des activités, la prise des décisions adéquates en connaissance de cause en temps opportun, et la réflexion critique pour améliorer l'intervention.

En l'absence de suivi et d'évaluation, il serait tout simplement peu probable de déterminer si les activités sont allées dans le bon sens ou si des progrès ont été réalisés comme étant planifiés. Le système de suivi et l'évaluation permet d'améliorer la performance du projet et d'obtenir des résultats en temps voulu.

5.7 Gestion financière

Constat 11: La gestion financière du projet a suivi les standards de l'ONUDI et les versements de fonds par l'Union Européen a eu lieu comme prévu. Le système de contrôle financier n'est pas construit autour des résultats dans le document du projet. Le taux prévisionnel élevé d'exécution budgétaire en 2017 pourrait indiquer que tant le budget que le plan de projet étaient très ambitieux, et/ou n'avaient pas été correctement adaptés à la réduction de la durée totale du projet et du budget avant l'approbation du projet.

Le calendrier du projet avait été raccourci de 48 à 36 mois dû au retard de la remise des documents par l'ONUDI et le budget était aussi réduit de presque 10%. En plus, malgré la réduction du budget, et comme indiqué dans le chapitre 5.1, des activités additionnelles furent ajoutées pendant l'exécution du projet. Donc, le calendrier et le budget étaient très serrés depuis le début.

La gestion financière du projet a suivi les standards de l'ONUDI et les versements de fonds par l'Union Européen ont eu lieu comme prévu. L'évaluation a trouvé que les dépenses ont suivi les prévisions sans déviations ou changements remarquables.

L'Annexe xii du Rapport d'avancement du 1 mars 2015 au 28 février 2017 montre un résumé des modifications apportées au budget de la convention, de la justification et du budget amendé par produit.

Le document mentionné présente aussi le budget pour la composante agricole (tableau 4), pour un total de 1,051,283,094 Ariary, environs 305,000 Euro, soit 15% du budget total.

Tableau 4. Budget du composant agricole

Rubrique	Coût en Ariary	% du budget total alloué pour la composante agricole
Mise en place de 6 pépinières ²⁵ de 4 hectares (10% d'imprévus inclus)	697,404,400	73 %

²⁵ Cette rubrique comprend les frais d'encadrement du CMCS pour le suivi, contrôle et l'entretien des pépinières

Rubrique	Coût en Ariary	% du budget total alloué pour la composante agricole
4 plantation 33 Has ²⁶	107,464,335	11 %
Total des formations agricoles et suivi technique	153,480,000.00	16 %
TOTAL	958,348,735	100%
Budget total pour la composante agricole	1,051,283,094 ²⁷	100%

Le système de l'ONUDI de gestion intégré (SAP) de projet présente l'exécution budgétaire par « Output » et la Figure 8 met en exergue la distribution de budget correspondant. La figure 8 montre que le soutien aux opérateurs privés utilise la plus grande partie du budget (55%), suivi par « l'appui au conseil » (qui n'est pas défini comme output).

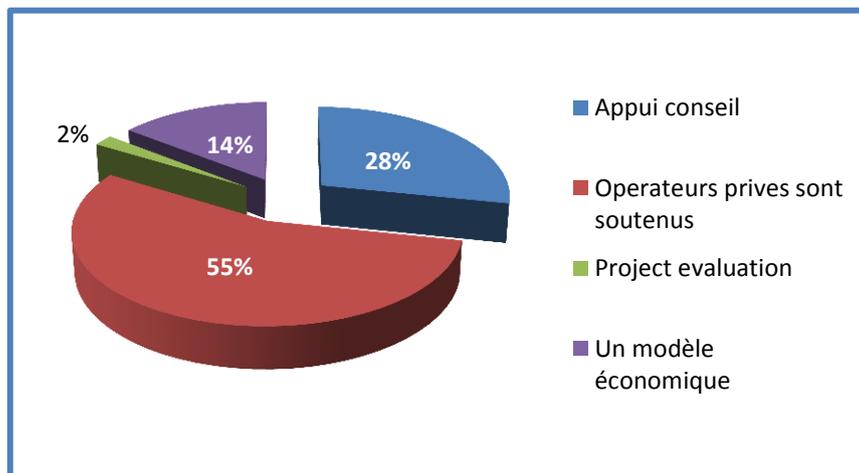


Figure 8. Distribution de budget par produit

La Figure 9 indique la distribution de budget par élément de coût. A cet égard, la plupart du coût est utilisé pour la fourniture d'équipement suivi par le coût de personnel et les consultants nationaux et internationaux (32%). Le coût de sous-contracts suit, avec 14% du coût total, et il inclut le sous contrat avec le CMCS. Comme le Tableau 4 suggère, le coût de la composante agricole est compris dans le sous contrat avec le CMCS, ce qui est cohérent avec Figure 9.

²⁶ Cette rubrique comprend les frais d'encadrement du CMCS pour le suivi, contrôle et l'entretien de la plantation

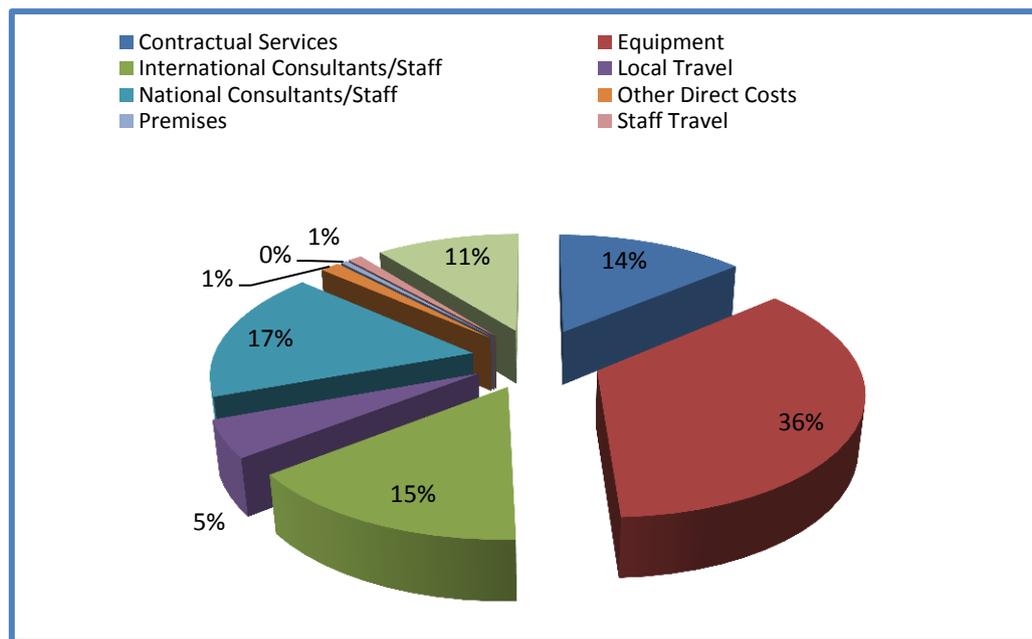


Figure 9. Distribution de budget par élément de coût

La Figure 10 montre le plan d'exécution du budget durant les 3 années du projet. La capacité d'exécution du budget jusqu'à présent doit tripler en 2017, ce qui pourrait indiquer une planification très ambitieuse. Ce cas résulterait probablement du fait que le budget et le plan d'exécution n'auraient pas été adaptés correctement par rapport à la réduction de la durée et du budget du projet.

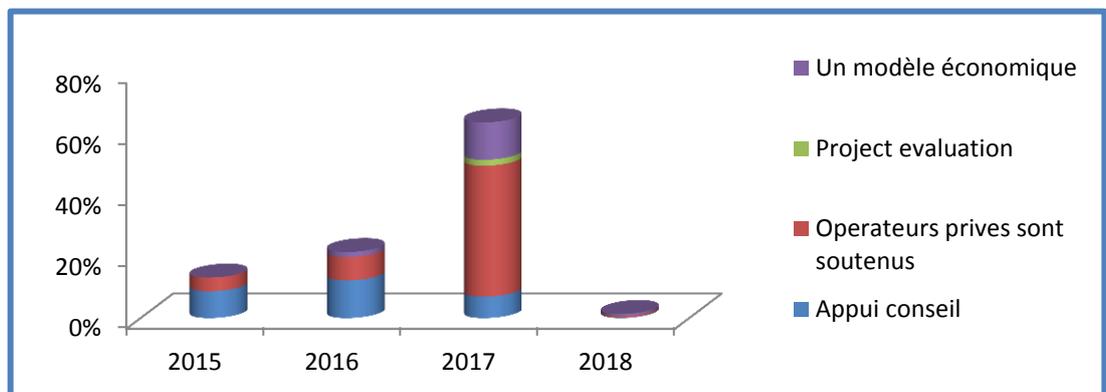


Figure 10. Exécution de budget par année

Finalement, il faut signaler que le « Résultat 1 » identifié dans le document du projet, c'est-à-dire « amélioration de la productivité agricole » n'a pas la même définition que dans le system SAP, ou « Output 1 » qui est « l'appui conseil ». Également, le coût de l'output 1, « Appui conseil » devrait être attribué aux autres résultats du projet. Cela aurait permis d'avoir une vue plus équilibrée de la distribution du budget du projet.

5.8 Communication visant les intervenants

Constat 12: Bien que l'engagement des parties prenantes soit jugé satisfaisant, le degré de satisfaction de la communication était variable. La communication avec les planteurs a été satisfaisante, grâce plutôt aux activités de sensibilisation. La communication avec l'un des promoteurs a été modérément insatisfaisante, tandis que la communication était modérément satisfaisante avec le Gouvernement, le bailleur de fonds et les autres promoteurs.

Les entrevues ont révélé des problèmes profonds de communication, basées sur le manque de discussion, résultant à la présentation de l'information comme un fait accompli. La conception du projet n'avait pas réussi à valoriser l'importance des risques que peut présenter l'insuffisance de la communication, et ne semble pas avoir fait ces risques comme étant l'objet des négociations entre tous les acteurs concernés. Enfin, la maîtrise du risque est au cœur des processus de prise de décision, et la gestion des conflits a un rôle important afin de minimiser l'émergence et l'effet des dangers possibles.

Le projet avait engagé pendant un certain temps une responsable de communication chargée de développer le plan de communication selon les exigences de l'UE ainsi que la mise en œuvre des activités de communication prévues dans le cadre du projet. Le recrutement en mai 2016 était terminé le 31 décembre 2016 pour non-satisfaction. Cependant, les activités de la responsable de communication/sensibilisation ne portaient pas sur la gestion des risques de communication entre les parties prenantes.

Selon les entretiens, les problèmes ont été abordés au fur et à mesure de leur apparition. Il n'y pas eu de dialogue systématique et cohérent, de discussion et de négociation des risques.

Communication avec les planteurs

Les activités de sensibilisation et formation aux meilleures pratiques agricoles et organisationnelles ont constitué le cœur de la communication avec les planteurs. Ces activités, exécutées dans une large mesure par le CMCS et l'assistante en communication ont atteint près de 800 personnes à Boeny, Ifarantsa, Mahatalaky et Brickaville. Les entretiens ont confirmé la satisfaction des planteurs avec la formation fournie par le CMCS ainsi qu'une compréhension relativement bonne des objectifs du projet de la part des planteurs. Il n'était pas également clair si les objectifs d'apprentissage avaient été atteints.

Les entretiens ont confirmé qu'il y a lieu de clarifier et de préciser l'information chez les planteurs en ce qui concerne leur rôle ou le rôle des coopératives dans l'opération des usines ou même par rapport à la possession de ces dernières.

D'autre part, les socio-organismes, récemment intégrés au projet, doivent faciliter la

création des coopératives de planteurs au niveau de chaque site, ainsi que clarifier les aspects de partage des coûts, par exemple le paiement des coûts de défrichement.

Les socio-organismes ont également un rôle important sur la clarification des rôles des coopératives au-delà de l'approvisionnement en matière première des usines, et en particulier, sur l'engagement et le rôle des coopératives en ce qui concerne la possession, l'utilisation et la gestion des matériels prototypes (sillonnes, stations de thérapie, charrettes, barque de transport sur rivière, modèle de tour de guet, etc.).

Communication avec les promoteurs

Le risque de retard résulte en partie du problème de relation entre l'équipe du management de projet et le promoteur Maromahay Construct qui intervient à Mahatalaky. Ce dernier se plaint de ne pas être très confortable avec la lettre d'entente qu'il doit signer dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Il refuse de la signer en conséquence. Ce fait a certainement un impact négatif sur le déroulement du projet sans parler de l'absence du planning de labour de sol des planteurs à Mahatalaky. Le comité de concertation a dû intervenir pour régler les malentendus entre le promoteur et l'équipe du management de projet.

Lors des entretiens, il a été mis à l'évidence que les objectifs des différentes parties prenantes, ceux des promoteurs en particulier, n'étaient pas clairement consolidés concernant les éléments de base du projet, tels que la rentabilité des usines avec la capacité retenue ou les substances à produire.

Communication avec le Gouvernement et l'EU

Les entretiens avec les responsables de tous les Ministères malgaches concernés directement par le projet dans ses aspects généraux (Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Agriculture, Ministère du Commerce) mais aussi dans ses aspects environnementaux (Ministère de l'Environnement) confirment une communication forte ainsi que l'appui au projet. Les contacts avec les maires concernés ont été établis positivement. Les bons rapports établis avec les directeurs régionaux de l'Industrie, de l'Agriculture et de l'Environnement ont également été établis.

Quant à la communication avec l'EU, les entretiens révèlent un appui fort au projet, ainsi que l'insatisfaction modérée du fait que les exigences de visibilité de l'EU établies dans le contrat avec l'Union Européen n'avaient pas été complètement suivies, notamment dans les documents du projet tels que les termes de référence pour l'appel d'offres de la présente évaluation à mi-parcours.

Communication à l'extérieur

Un exemple de la communication avec l'extérieur est la manifestation organisée par le CMCS à Fort Dauphin en mai 2016 sous l'égide du Ministre de l'industrie nouvellement

nommé, dans le contexte du séminaire sur le développement des chaînes de valeur, et par une cérémonie bien médiatisée en présence du Ministre à Mahatalaky. La responsable du projet et l'équipe du projet ont participé à cet évènement.

D'autre part, le manque du site web pose un risque pour la dissémination du projet et par conséquent, pour la durabilité des résultats.

5.9 Durabilité / pérennité

Constat 13: La probabilité de durabilité des résultats du projet est estimée élevée en raison de l'implication du secteur privé et de la perspective de rentabilité. Les risques principaux portent sur la faible capacité du CMCS pour étendre le concept du projet, la faible capacité financière et technique de quelques promoteurs pour faire fonctionner les usines.

Malgré les réticences chez un promoteur, les entretiens ont confirmé que les planteurs et les promoteurs croient au succès du projet et que les opérations commerciales des unités de transformation généreront des bénéfices en leur faveur. Une fois les activités génératrices de revenu commencent, les planteurs vendent leurs cannes à sucre aux usines et la production et la vente du sucre et alcool se mettent en marche, la confiance se développera *a fortiori* avec le gain de plus de revenus pour les personnes impliquées.

Le document du projet prête une attention particulière à la pérennité des résultats (page 19). Le document préconise la participation des parties prenantes comme la pierre angulaire pour atteindre la pérennité des résultats, ainsi que l'implication active des bénéficiaires et de toutes les parties prenantes dans le processus des décisions. Parmi les priorités, figure le développement de l'entrepreneuriat, des capacités organisationnelles et managériales et des compétences techniques produites par le projet. Des campagnes d'information/éducation et de communication seraient menées pour que les changements apportés soient acceptés par tous. Le projet développerait aussi une «stratégie de sortie» pour s'assurer que les biens et services soient utilisés une fois l'appui de l'ONUDI achevé. Le Tableau 5 examine dans quelle mesure ces dispositions sont exécutées.

Tableau 5. Analyse des éléments du document du projet

Élément clé pour la durabilité	Constat ²⁸
<p>Participation des parties prenantes, implication active des bénéficiaires et parties prenantes dans le processus des décisions</p>	<p>Les réunions de concertation, le cadre d'implication des membres de Comité de Pilotage dans le processus de décision sont remplacées par de réunions de concertation, plutôt dévouées à fournir information</p> <p>D'autres parties prenantes comme le CMCS ne sont pas impliquées dans le processus de décision, même s'il y a des contacts et consultations pour des aspects spécifiques</p> <p>La participation du CMCS, limitée au volet agriculture peut compromettre la pérennité des produits générés par le projet pour autant que la CMCS soit la seule institution permanente qui va rester après le projet</p> <p>Il revient au CMCS d'assurer la dissémination du modèle de transformation et l'accompagnement technique une fois que le projet sera terminé, alors qu'il n'est pas impliqué dans le volet industriel du projet</p>
<p>Développement de l'entrepreneuriat, des capacités organisationnelles et managériales et des compétences techniques produites par le projet</p>	<p>Des ressources humaines qualifiées doivent être formées par le projet assureront la bonne conduite des opérations après la clôture du projet</p> <p>La faible expérience agronomique et de production industrielle d'une sur deux des trois promoteurs peut compromettre sérieusement tant le succès du projet comme la durabilité</p> <p>Les plans pour les voyages d'étude et la formation des promoteurs sont quelque peu insuffisants et en retard</p>

²⁸ Texte en rouge indiquent des commentaires des évaluateurs

Élément clé pour la durabilité	Constat ²⁸
<p>Campagnes d'information, éducation et de communication sérieuses menées pour que les changements apportés soient acceptés par tous</p>	<p>Activités de sensibilisation et formation aux meilleures pratiques agricoles et organisationnelles ont constitué le cœur de la communication avec les planteurs et ont atteint près de 800 personnes à Boeny, Ifarantsa, Mahatalaky et Brickaville</p> <p>Il n'était pas tout à fait évident si les planteurs ont une bonne compréhension des objectifs du projet et si les objectifs d'apprentissage avaient été atteints en ce qui concerne la formation.</p> <p>Les campagnes d'information n'ont pas complètement réussi à clarifier les rôles des coopératives au-delà du renforcement de l'approvisionnement de la matière première vers les usines ou l'engagement des coopératives en ce qui concerne la possession des usines ou le partage des coûts, par exemple le paiement des coûts de défrisement, ainsi que l'utilisation et responsabilités sur les matériels prototypes (sillonneurs, stations de thermothérapie, charrettes, barque de transport sur rivière, modèle de tour de guet, etc.)</p>
<p>Stratégie de sortie</p> <p>Outre les aspects susmentionnés, les aspects suivants sont contemplés dans l' stratégie de sortie</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le noyau de personnes formé pour la gestion des plateformes prendra au fur à mesure la relève des activités du projet et poursuivra les activités d'assistance technique envisagées – c'est n'est pas clair que l'assistance technique pourra être assurée par des gens formés dans le projet 2. Le partenariat avec le secteur privé : L'implantation des unités de transformation sera réalisée en étroite collaboration avec les opérateurs privés. Ceci fait partie de la stratégie du projet qui vise à renforcer des entités commerciales pour assurer la pérennité du projet et sa dissémination dans d'autres régions du pays – ce fait est un aspect positif pour la pérennité 3. L'accompagnement institutionnel, juridique et financier fera partie intégrante des activités du projet – il n'est pas possible de déterminer dans quelle mesure cela a été le cas ou si cela va être fait 4. Le transfert technologique et de savoir-faire - il n'est pas possible de déterminer dans quelle mesure cela a été le cas et si cela va être fait

6. Évaluation globale et conclusions

Les résultats de l'évaluation vis-à-vis des principaux critères d'évaluation sont résumés dans le Tableau 6.

Tableau 6. Note global d'évaluation

Critère	Constats
Conception du projet	<p><i>Même si le concept du projet a dû être modifié à certains égards pendant la mise en œuvre, la conception du projet était en général adéquate pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs. L'implication des paysans et du secteur privé sont des aspects à signaler du fait qu'elle apporte une contribution potentielle au développement rural.</i></p> <p><i>La qualité du LFM est adéquate. Cependant, les indicateurs liés au nombre d'emplois et les indicateurs qualitatives de renforcement des capacités, par exemple, sont absentes, ainsi que les niveaux de référence.</i></p> <p><i>L'étude de référence mentionnée dans le cadre logique comme source de vérification de la réalisation de l'objectif global n'étaient pas disponible au moment de l'évaluation.</i></p>
Performance du projet et progrès vers les résultats	
Pertinence du projet	<p><i>Le projet est conforme aux priorités du pays et au plan de travail du Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Prive sur la canne à sucre. Il est inscrit dans la Stratégie Nationale d'adaptation de la Filière Sucre à Madagascar 2006-2014. Ces priorités seront reprises dans la stratégie nationale étendue jusqu'à l'année 2025.</i></p> <p><i>Le projet est pertinent du point de vue du Ministère auprès de la Présidence en Charge de l'Agriculture et de l'Elevage puisqu'il permet de promouvoir l'utilisation des techniques modernes sur la canne à sucre. Il permet également la mise à disposition à proximité de la population des sucres et la réduction de l'importation de sucre à moyen et long termes pour ce qui concerne le Ministère du Commerce et de Consommation.</i></p> <p><i>Le projet répond aux besoins des groupes cibles, incluant les paysans et les promoteurs, c'est-à-dire, augmenter la production, la demande et la vente de canne de la part des planteurs ; la production et la vente du sucre et d'alcool de la part des producteurs.</i></p> <p><i>Le projet est pleinement aligné aux priorités du donateur en ce qui concerne la priorité de réduction de la pauvreté et la promotion de développement rural en renforçant la structuration des chaînes de valeur agricoles. Le projet est aligné à la réforme de l'organisation commune du marché du sucre de l'Union Européenne.</i></p> <p><i>Le projet est pleinement en ligne avec la politique de développement durable et inclusif de l'ONUDI.</i></p>
Efficacité et progrès vers les résultats escomptés	<p><i>Au moment de l'évaluation le projet enregistrait différents degrés de progrès. Le progrès était mieux que prévu dans quelques aspects agricoles, particulièrement la plantation des pépinières et les activités de sensibilisation et de formation (même s'il s'agit des activités dont les</i></p>

Critère	Constats
	<i>résultats restent à démontrer). Le progrès chez les plantations paysannes et vers la mise en place d'unités de transformation compétitives et énergétiquement autonomes était modérément satisfaisant.</i>
<i>Efficiences de l'exécution</i>	<p><i>En général, pour des raisons aussi bien d'ordre technique que de management, la mise en œuvre du projet accuse un retard²⁹ par rapport à ce qui était prévu. Des activités supplémentaires³⁰ ont été incluses, même si le plan de mise en œuvre s'avère déjà très serré³¹.</i></p> <p><i>Les parties prenantes exprimaient des soucis en ce qui concerne l'impact potentiel du manque continu de ressources humaines ainsi que de l'incapacité du projet pour y répondre.</i></p> <p><i>Les parties prenantes manifestent différents degrés de satisfaction quant à la qualité et fonctionnement de la direction du projet. En particulier, le personnel du CMCS se considère insuffisamment impliqué dans le volet transformation industrielle pour jouer leur futur rôle d'animateur de la diffusion des résultats à la fin du projet.</i></p>
<i>Pérennité</i>	<i>La probabilité de durabilité des résultats du projet est estimée élevée en raison de l'implication du secteur privé et de la perspective de rentabilité. Les risques principaux portent sur la faible capacité du CMCS pour étendre le concept du projet, la faible capacité financière et technique de quelques promoteurs pour faire fonctionner les usines.</i>
<i>Dimension de genre</i>	<i>Le projet a accordé une certaine importance à l'aspect genre lors de la mise en œuvre du projet. Elle se reflète surtout sur la formation des planteurs ainsi que la sélection des promoteurs de l'unité de transformation semi-industrielle. Le projet ne présente pas systématiquement des données désagrégées par sexe.</i>
<i>Suivi et évaluation</i>	<i>En général, le projet a un mécanisme de rapportage fonctionnel. Pourtant, il ne dispose pas d'un système de Suivi et Evaluation dont les objectifs sont d'apprécier à tout moment l'état d'avancement du projet, de mesurer l'efficacité des interventions et des stratégies adoptées ainsi que de favoriser l'apprentissage.</i>
<i>Gestion financière</i>	<p><i>La gestion financière du projet a suivi les standards de l'ONUDI et les versements de fonds par l'Union Européen ont eu lieu comme prévu.</i></p> <p><i>Pourtant, le système de contrôle financier n'est pas construit autour des résultats identifiés dans le document du projet. Donc, 28% du budget a été dévoué à « l'appui au conseil », en terme très général, qui n'est pas défini comme résultat.</i></p>

²⁹ Le Projet estime un niveau d'exécution global du 100%, sauf dans les activités de plantation paysannes, d'achat d'équipements et d'accompagnement des promoteurs auprès des institutions financières dont le retard est estimé en 10%. L'appréciation de l'évaluation est que le poids relatif de ces activités sur le programme global est très haut car elles sont dans le chemin critique, et cependant leur retard menace significativement la terminaison du projet dans le temps prévu.

³⁰ Décrites dans les cadres 1 et 2.

³¹ Le projet avait commencé près de 12 mois plus tard par cause des délais de la réponse de l'ONUDI dans le processus de préparation du contrat.

Critère	Constats
Communication visant les intervenants	<p><i>Bien que l'engagement des parties prenantes soit jugé satisfaisant, le degré de satisfaction de la communication était variable.</i></p> <p><i>La communication avec les planteurs a été satisfaisante, grâce plutôt aux activités de sensibilisation. La communication avec l'un des promoteurs a été modérément insatisfaisante, tandis que la communication était modérément satisfaisante avec le Gouvernement, le bailleur de fonds et les autres promoteurs.</i></p>

6.1. Conclusions

Il s'agit d'un bon projet avec une forte chance d'atteindre ses objectifs de développement rural et de promotion industrielle. Il a retenu des aspects à signaler: le couplage entre le développement rural et l'industriel, tout en impliquant à la fois les planteurs et le secteur privé. Ces deux aspects sont pertinents pour le pays et son peuple. Il est innovateur dans le sens qu'il traite les deux questions en même temps.

L'approche choisie – pratique et simplifiée, mettant l'accent sur le renforcement des capacités et la sensibilisation - a donné des résultats précoces pour le moment, mais il n'est pas exempt de risques de divers types qui n'avaient pas été entièrement abordés dès son adoption.

L'évaluation mi-parcours s'est produite à un point d'inflexion du calendrier d'exécution du projet, les aspects agricoles auraient dû être maîtrisés et le volet industriel aurait dû être clarifié. Cependant, il y avait eu des délais dans les étapes initiales du projet qui se sont accumulées jusqu'à janvier 2017, et en ce moment-là, le programme d'activités devient compressés jusqu'à la finalisation du projet, et toutes les activités sont devenues dans le chemin critique, le calendrier est dépourvu de flexibilité. Il serait théoriquement encore possible de rattraper le retard et terminer le projet selon le calendrier prévu, même si le calendrier du projet étant serré depuis le début. Il ne sera pas facile de réaliser le projet dans le contexte où le manque de personnel pour exécuter les nombreuses tâches restantes pèse lourd.

Il s'agit, enfin, d'un projet pilote dont le but est d'être répliqué après son accomplissement. Malheureusement, la réplification, c'est-à-dire la durabilité, est compromise. Même avec l'appui ferme du Gouvernement et du donateur, l'équipe de projet de l'ONUDI se voit être livrée à elle-même pour la conduite des activités sur la transformation industrielle, la participation du CMCS, la seule institution permanente qui va rester après le projet, est limitée au volet agricole. Il revient *a priori* au CMCS d'assurer la dissémination du modèle de transformation et le suivi une fois que le projet sera terminé, alors qu'il n'est pas impliqué dans le volet industriel du projet.. Pour ce faire, le CMCS aura besoin d'un programme d'accompagnement intégral, incluant à la fois les composantes agricoles et transformation semi-industrielle des cannes a

sucre.

Néanmoins, l'évaluation reconnaît le rôle clé que le secteur privé est appelé à jouer pour que l'extension effective du concept de projet soit atteinte. Cependant, au-delà du plan de diffusion, le projet ne prévoit pas la création d'un régime permanent pour engager le secteur privé et faciliter l'information aux investisseurs pour atteindre l'objectif de soutenir le développement rural. En fait, aucune disposition n'a été prise pour intégrer les promoteurs participant au projet.

En bref, l'évaluation est positive en ce qui concerne le moteur de succès du projet. Une fois que les activités génératrices de revenu commencent, c'est à dire les planteurs vendent leurs cannes à sucre aux usines, la production et la vente du sucre et de l'alcool se mettent en place, la confiance se développera avec le gain de plus de revenus pour les personnes impliquées, et par conséquent le projet aura une forte chance de succès et d'être répliqué par la suite.

7. Recommandations et enseignements tirés

7.1. Recommandations

	Recommandations clés	Adressé a
1.	<p>Il est urgent de compléter l'équipe de projet et il faut recruter le personnel manquant.</p> <p>Il faut un plan d'entraînement, mentorat, tutorat du nouveau personnel pour accompagner le développement des nouvelles recrues.</p>	<p>ONUDI Gestion Projet au niveau du siège / ONUDI Gestion Projet au niveau de Madagascar</p>
2.	<p>Le coordonnateur national à recruter devrait avoir un profil professionnel fortement spécialisé en «développement».</p>	<p>ONUDI Gestion Projet</p>
3.	<p>Il faut que le projet réexamine le calendrier du projet de façon urgente. Il faut mettre au point un plan détaillé des activités du projet avec jalons et délais réalistes jusqu'à l'achèvement du projet. Il faut finalement identifier le chemin critique du projet et harmoniser les efforts pour respecter les délais et faire un suivi étroit des jalons de la mise en œuvre.</p>	<p>ONUDI Gestion Projet</p>
4.	<p>Le projet devrait définir un organigramme qui regroupe des activités de projet de façon «fonctionnelle» ainsi qu'en fonction des postes.</p>	<p>ONUDI Gestion Projet</p>
5.	<p>Il est urgent de renforcer la capacité du CMCS dans les aspects de la transformation industrielle pour qu'il puisse assurer un accompagnement industriel par le biais d'une équipe d'experts industriels et être en mesure de "soutenir le secteur privé souhaitant investir dans la transformation du sucre" après que le projet soit terminé.</p> <p>Le Projet, avec l'appui du Gouvernement de Madagascar, devrait redéfinir la stratégie de dissémination basée sur la clarification des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, y compris pour l'administration centrale, les entreprises privées et les organisations socioprofessionnelles.</p>	<p>Gouvernement (MIDSP, MCC, MAEP) CMCS ONUDI Gestion Projet</p>
6.	<p>Compte tenu de la situation critique du plan du projet, le projet devrait renforcer le suivi (en plus et au-delà des réunions de concertation) des déviations du plan du projet et aussi porter les problèmes à l'attention des intervenants d'échelons supérieurs internes ou externes. Un système de Suivi et Evaluation simple et pratique devrait être mis en place.</p>	<p>ONUDI Gestion Projet</p>
7.	<p>Le projet devrait désagréger les résultats obtenus par genre.</p>	<p>ONUDI Gestion Projet</p>
8.	<p>Le projet devrait renforcer la communication par un dialogue systématique avec l'UE et les membres des réunions de consultation afin d'améliorer le niveau de relation et leur implication dans la prise de décision jusqu'à l'achèvement du</p>	<p>ONUDI Gestion Projet</p>

	Recommandations clés	Adressé a
	projet.	
9.	<p>Le projet doit améliorer les perspectives de durabilité du projet à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une étude d'impact de base (ainsi que la récolte de données, par exemple rendement de la canne, prix) à partir de laquelle les résultats pourraient être mesurés. L'étude devrait traiter de l'impact au niveau local (emploi par exemple) et à un niveau plus large; • Développer de façon réaliste la «stratégie de sortie», qui était seulement énoncée dans le document de projet et établir un rôle pour le CMCS lié aux aspects de durabilité ; • Affiner le modèle socio-économique et clarifier ce qui concerne le rôle des coopératives dans l'opération et la possession des usines ; • Renforcer les structures des coopératives de planteurs pour devenir des partenaires dans les cycles futurs ; • Dans le cadre du plan de dissémination, promouvoir le développement des structures d'association pour engager et informer les promoteurs / investisseurs potentiels. 	ONU DI Gestion Projet
10.	Renforcer l'appui aux socio-organismes pour leur permettre de communiquer aux planteurs leur rôle potentiel au-delà de l'approvisionnement de la matière première vers les usines.	ONU DI Gestion Projet
11.	<p>Améliorer les plans de renforcement de capacité des promoteurs, par exemple avancer les visites aux usines de référence, approfondir leur formation en gestion des usines ainsi que la formation du personnel d'opérations des usines ;</p> <p>Faciliter et promouvoir l'établissement des contacts professionnels permanents entre les promoteurs.</p>	ONU DI Gestion Projet
12.	Se conformer aux exigences de visibilité de l'UE et renforcer la visibilité du projet en vue d'améliorer sa diffusion et la perspective de durabilité du projet.	ONU DI Gestion Projet

7.2. Enseignements tirés

Il est important de mettre en place dès le début du projet le Comité de pilotage pour qu'il puisse vraiment apporter son appui à la mise en œuvre du projet. Une forte action de négociation et d'éclaircissement auprès du gouvernement est nécessaire pour faire sortir l'arrêté interministériel de création du comité.

Le manuel technique de la plantation de canne à sucre spécifiquement pour le projet affecte le bon déroulement des activités au niveau du terrain. Ce manuel doit être développé dès le début du projet pour que tous les intervenants aient la même compréhension des techniques à vulgariser.

La méthode d'approche à base communautaire est à privilégier dans le cas d'un projet dont la finalité est la transformation industrielle et qui inclut une composante portant sur l'amélioration de la productivité des paysans.

La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation dans un projet de développement industriel est essentielle pour éclairer les parties prenantes du projet de façon à améliorer la performance du projet et à atteindre les objectifs fixés.

Annexe A. Termes de référence

**Terms of Reference (TOR)
for the
Independent mid-term evaluation of the UNIDO project**

Supporting the semi-industrial sugar cane sector in
Madagascar

(Original French title : Appui à la transformation semi-
industrielle de la canne à sucre à Madagascar)

UNIDO ID: 120588

NOVEMBER 2016

Contents

I.	Project description, background and context.....	57
II.	Purpose, objectives and users of the mid-term evaluation.....	59
III.	Scope and focus of the independent mid-term evaluation	61
IV.	Evaluation criteria and key questions	61
A.	Project design assessment.....	61
1.	Project design.....	61
2.	Project results framework/logframe	62
B.	Project performance and progress towards results	62
1.	Relevance.....	62
2.	Effectiveness and progress towards expected results.....	62
3.	Efficiency.....	63
4.	Gender mainstreaming	63
5.	Cross-cutting aspects.....	63
C.	Project implementation management.....	63
1.	Project management.....	63
2.	Results-based work planning, monitoring and evaluation, reporting	64
3.	Financial management and co-financing.....	65
4.	Stakeholder engagement and communication.....	65
5.	Sustainability.....	65
D.	Performance of Partners	66
V.	Evaluation approach and methodology	67
VI.	Time schedule and deliverables.....	68
VII.	Evaluation team	69
VIII.	Quality assurance of the mid-term evaluation.....	69
	Annexes:.....	70
	Annex 1 - Project results framework/logframe (French)	70
	Annex 3 - Project budget information	73
	Annex 4 - Job Descriptions for evaluation team members.....	74
	Annex 5 - Mid-term evaluation report outline.....	80
	Annex 6 - Guidance on integrating gender in evaluations of UNIDO projects and programmes	82
	Annex 7 - Key evaluation questions to be answered by the MTE	84

Project Title	Supporting the small scale sugar cane industry in Madagaacar
UNIDO ERP ID and/or project No.	120588
Region	Antananarivo, boeny and Anosy
Country/-ies	Madagascar
Thematic Area Code	GC1 CreatingShared Prosperity GC11 Agri. Busin. & Rural Dev.
Project implementation start date (first PAD issuance date)	01 March 2015
Expected implementation end date	28 February 2018
Revised expected implementation end date [if applicable]	N/A
Mid-term review date	November 2016
Planned terminal evaluation date	January - February 2018
Government Co-ordinating agency/-ies	Ministry of Industry , development of private sector and SME
Executing agency/cooperating agency/-ies	Centre Malgache de la Canne et du Sucre (CMCS)
Donor/-s	EU
UNIDO inputs (in Euros)	€ 146.289 (Preparatory phase)
Support costs (x%) (in Euros)	7%
UNIDO co-financing (in [currency]) [if applicable]	
Total co-financing at approval (in (in [currency]) [if applicable])	N/A
Expected materialized co-financing at project completion (in [currency]) [if applicable]	N/A
Materialized co-financing at mid-term review completion (in [currency]) [if applicable]	N/A
Total project cost (in Euros; i.e., UNIDO inputs + total co-financing at approval [if applicable])	€ 2.200.000

(Source: Project document)

I. Project description, background and context

Project context:

Madagascar has rich and diversified natural resources due to its geographical location and its tropical and temperate climate. Traditionally, sugar cane is cultivated almost all over the island of Madagascar in order to produce sugar and/or rum. In the 90s, the sector accounted for 2.8% of GDP and played at the local level, a crucial role in poverty reduction, represented 18,000 direct jobs and affected more than 70,000 people by induced spin-off jobs (which nearly 2500 farms). Sugar industry provides a source of important income for farmers.

However, the national sugar production remains inadequate and cannot cover domestic consumption estimated between 150,000 and 160,000 tons per year. Handmade sugar production contributes in part to rural consumers' needs satisfaction, especially as artisanal sugar is a product with superior nutritional value because it is both a sweetener and a significant source of nutrients. It is essential to support the development of a semi-industrial sector in improving the competitiveness and quality of products traditionally produced by small-scale sugarcane farmers. This could contribute significantly to reduce imports of sugar, and increase the productivity of farmers and, therefore, their income.

Identification missions carried out by UNIDO experts in different parts of the country in 2013 and 2014 helped identify sites that have potential for the development of traditional channels, namely sugar cane, presenting opportunities for the setting up of semi-industrial drivers units. However, these sites have common problems that should be solved by appropriate interventions. These problems include the following:

- The lack of technical support for cane growers
- The low productivity of sugar cane plantations (return less than 10 t/ha, while it can reach 60 t/ha) due to poor farming practices of farmers
- The rudimentary and low-performance processing equipment
- The lack of by-products valuation such as bagasse or distillation residue
- The bad hygienic conditions of work
- The negative impact of the use of firewood on the environment (deforestation)
- The lack of Organization for the sector overall management

It is in this framework that the Malagasy Government has requested the assistance of UNIDO through the Malagasy Center of cane and sugar (CMCS) to support the increase of sugar production in different regions of the country. This request resulted in the formulation of a project document to strengthen the sugar cane value chain by the implementation of an economic model, in close collaboration with the CMCS.

This project is part of the multi-year Action Plan covering seven years (2007-2014) defined in the National Adaptation of the sugar sector strategy (SNASS), adopted in Government Council in 2006. The Government highlights the fact that proposed interventions should contribute to increase the national availability of sugar and corollary decline in imports with a view to an improvement in the trade balance.

Preparatory phase:

This project has been designed based on the achievements of a preparatory phase that took place from 2013 to 2014, leading to the selection of the private operators. They are selected a following a highly selective process, based on the level of interest, a technical and commercial assessment of sugar cane industry and a first experience of setting up nurseries.

The main advances of the project during the preparatory phase which was funded by UNIDO are:

- ✓ A formulation and technical missions composed of technical experts enables the assessment and analysis of the technical feasibility to support for the development of the sugar sector in the regions of Anosy, Sava, Antsinanana and Menabe and to define a concept for establishing processing units. The formulation mission recommended at the beginning of the project, to involve private investors for their implementation and their operation. This mission calls for the establishment of processing pilot units in the selected areas by private operators, with a preference for the less-favored areas in the South of the island or remote areas.
- ✓ A call for expression of interest offering the following technical characteristics was launched, defining eligibility criteria:
 - Processing capacity of 30 tons of sugar cane per day, lasting 150 days a year on average (for each pilot unit)
 - Brown or amorphous sugar production main product and/or under-products
 - Potential use of bagasse to ensure coverage of all of the energy needs of the installation by cogeneration
 - The total investment cost of € 550 000 (including equipment, building and a surface for the factory, of the order of 1 ha)
 - Farm area for supply in cane of the order of 10 ha the first year to 80 ha next year. This area will be split between the peasants and the private Manager of the plant operator.
- ✓ Five companies out of 25 bidders were selected for the establishment of sugar cane transformation units on the basis of a participatory selection procedure. It's:
 - MEO - site located at Andranomainty in the commune of Miandrivazo, in the region of Menabe.
 - Floribis - site located in Vohemar, in the region of Sava
 - Maromahay Construct - site located at Mahatalaky, 40 Km from Fort Dauphin, Anosy region
 - HAH - site located at Berenty - Amboasary, region of Anosy
 - Sigma - site located at Ranomafana - Brickaville, region of Antsinanana
- ✓ Two sites were investigated in late 2014 in the framework of a sugar cane nursery plantation program (Miandrivazo for the MEO promoter and Mahatalaky for the Maromahay promoter) covering 4 hectares each (with provision of motor pump, cuttings, financing of the agricultural work of ploughing, pulverizing and preform). On these two sites, one is still in culture (that of Mahatalaky in the northeast of Fort Dauphin), the second has been flooded and therefore unusable a few weeks later after torrential rain on the region.
- ✓ The project document covered by this report has been prepared during this preparatory phase and calls for technical support to only three companies mentioned above for the implementation of transformation units and nursery. The project document also confirms the involvement of two additional companies that can benefit from technical support to the project through their financial support.
- ✓ Based on the products preselected by private operators (mainly amorphous sugar and rum), an assessment project of the financial profitability has been realized through the COMFAR software.
- ✓ The end of the preparatory phase has also been marked by a market study for the sugar cane products. This study revealed the fact that the developers' axes choice on amorphous sugar will not market easily and recommend the production of conventional sugar for the local market.

Current status of implementation

Project implementation started on 01 March 2015 for a duration of 3 years.

The project document foresees regular monitoring, as well as an independent mid-term evaluation (MTE) and a terminal evaluation (TE).

II. Purpose, objectives and users of the mid-term evaluation

Purpose and objective of the project

What are the main objectives of the proposed project? Please check the prodoc and list them here.

The following **project component or outputs?** have been developed, in addition to project management, to achieve the project objectives:

Project output 1 : Sugar cane producers have improved their agricultural productivity with the right techniques and advisory support

Agricultural performance is an important factor in the development of agro industrial value chain and it is important to ensure a regular flow of raw for development/processing. Thus, Output 1 is designed to meet the problem linked to the low performance of sugar cane as well as the weakness of the agricultural practices in production areas. For the production potential of sugar cane in the country, these elements are fundamental criteria to ensure the development of the sector.

Output 1 will be implemented in collaboration with the CMCS.

Project output 2: Private operators are supported in the implementation of competitive and energetically autonomous processing units

The approach is to disseminate technology applied in processing, packaging and storage of sugar cane and the know-how to enable the private operators of the project (screened during the phase I), to be able to market products in compliance with international quality and hygiene standards and high added value. The set-up of the units will be carried out at three of the five companies selected during the stage I.

The upgrade of the technical/technological skills will allow them to have the capacity for access to the market and to be competitive. In other words, it comes to professionalize the actors of the sector by giving those physical means and skills, including through the implementation of at least 3 units acting as 'drivers' , with a production capacity of 30 tons of cane per day, or 1500 tons of cane a year. It is also envisaged to support two additional companies in terms of technical training and management and the marketing.

Project output 3: An economic model of transformation of sugar and viable derivatives spread with private operators and other stakeholders in the sector

It is important to reproduce the technical-economic model of transformations units of sugar to achieve reduction significantly in imports amounting to 100,000 tons per year. Thus the project will valiantly communicate its achievements in order to demonstrate the viability and financial profitability of the chosen model and encourage investors to replicate in other locations.

In this sense, to high-performance cultivation techniques, the partnership model established between producers and processing units, the unit model drivers of transformation and model of marketing as well as the corresponding feasibility studies will be widely disseminated and will be

available to investors via the CMCS, financial institutions and other concerned national parties (about 1000 people directly affected). Also a study trip will be planned in this sense.

In addition, communication activities are foreseen: In addition to the project activities mentioned above, the project coordination cell will be responsible to prepare a communication plan at the start of the project to promote and disseminate the project activities at the level of the different regions of Madagascar.

Main interventions of the project

The project aims at strengthening the sugar cane sector through the operationalization of the pilot units of sugar which will represent a model for the development of the sugar industry in different regions of the country. This intervention will be accompanied by the setting up of sugar cane nurseries and plantations to ensure regular and sufficient supply to these pilot units in raw material, support – training to be provided in terms of management, processing, logistics and marketing in favor of the rural communities- poor farmers, entrepreneurs and rural processors - as well as private operators. This will allow the generation of income for the most disadvantaged, job creation and the improvement of food security in the country.

On the basis of the five promoters selected during the preparatory stage, the project activities are focused on:

- ✓ the installation of at least three semi-industrials processing units of sugar cane into high value-added products
- ✓ the establishment of at least 3 nurseries of cane of 8 hectares (4 nurseries x 2) and plantations of 33 hectares on 3 sites
- ✓ the Organization of awareness seminars at the level of each site in favor of 300 people
- ✓ the training of at least 300 farmers on the Good Production Practiced (GPP) in favor of people
- ✓ the holding of technical training on the GPP and Good Manufacturing Practices (GMP) of sugar for the operators and managers of the CMCS (at least 300 people)
- ✓ the technical assistance in terms of product marketing for the access facilitation to the market
- ✓ the organizational management training of pilot units for sugar production
- ✓ training of trainers (at least 50)
- ✓ support and advice in terms of financing and support to financial institutions
- ✓ establishment of links with other institutions to disseminate the economic model of the project

Users of the mid-term evaluation

This independent mid-term evaluation (MTE) is scheduled to take place from November 2016 to March 2017.

The MTE has the following objectives:

- Assess the project's performance and progress towards the achievement of the expected results
- Assess remaining barriers in project design, project management and performance of partners to identify the necessary changes to set the project on-track to achieve its expected results
- Develop recommendations and a follow-up plan on necessary corrective actions

The assessment should also take into account the results of the mission of monitoring (ROM) carried out by the UE in 2015.

The final report should be finalized and approved in March 2017.

III. Scope and focus of the independent mid-term evaluation

This mid-term evaluation is expected to cover the project activities in the first 18 months of implementation of the project, notionally from March 2015 – December 2016, covering all 3 components in a balanced manner.

The main geographical area in Madagascar are regions of Anosy, Boeny where are located private developer's partners of the project. The evaluation team will interview stakeholders the Malagasy center of the cane and sugar (CMCS), Government partner institutions (Ministry of industry) and the delegation of the European Union.

The evaluation will mainly focus on the achievement of the expected results indicated in the project logical framework.

The aspects of relevance, effectiveness, efficiency, impact, sustainability, management as well as cross-cutting issues such as gender.

IV. Evaluation criteria and key questions

The following are the key evaluation criteria to be addressed by the MTE.

A	Project design assessment
1	Project design
2	Project results framework/logframe
B	Project performance and progress towards results
1	Relevance
2	Effectiveness and progress towards expected results
3	Efficiency
4	Gender mainstreaming
5	Sustainability
C	Project implementation management
1	Project management
2	Results-based work planning, monitoring and evaluation, reporting
3	Financial management and co-financing
4	Stakeholder engagement and communication
D	Performance of Partners

A. Project design assessment

1. Project design

- *The project design was adequate to address the problems at hand?*
- *Is the project consistent with the Country's priorities, in the work plan of the lead national counterpart? Does it meet the needs of the target group? Is it consistent with UNIDO's Inclusive and Sustainable Industrial Development? Does it adequately reflect lessons learnt from past projects? Is it in line with the donor's priorities and policies?*
- *Is the applied project approach sound and appropriate? Is the design technically feasible and based on best practices? Does UNIDO have in-house technical expertise and experience for this type of intervention?*
- *To what extent the project design (in terms of funding, institutional arrangement, implementation arrangements...) as foreseen in the project document still valid and relevant?*

- Does the project document include a M&E plan? Does the M&E plan specify what, who and how frequent monitoring, review, evaluations and data collection will take place? Does it allocate budget for each exercise? Is the M&E budget adequately allocated (see a M&E sample) and consistent with the logframe (especially indicators and sources of verification)?
- Risk management: Are critical risks related to financial, social-political, institutional, environmental and implementation aspects identified with specific risk ratings? Are their mitigation measures identified? Where possible, are the mitigation measures included in project activities/outputs and monitored under the M&E plan?

2. Project results framework/logframe

- *Expected results: Is the expected result-chain (impact, outcomes and outputs) clear and logical? Does impact describe a desired long-term benefit to a society or community (not as a mean or process), do outcomes describe change in target group's behaviour/performance or system/institutional performance, do outputs describe deliverables that project will produce to achieve outcomes? Are the expected results realistic, measurable and not a reformulation or summary of lower level results? Do outputs plus assumptions lead to outcomes, do outcomes plus assumptions lead to impact? Can all outputs be delivered by the project, are outcomes outside UNIDO's control but within its influence?*
- *Indicators: Do indicators describe and specify expected results (impact, outcomes and outputs) in terms of quantity, quality and time? Do indicators change at each level of results and independent from indicators at higher and lower levels? Do indicators not restate expected results and not cause them? Are indicators necessary and sufficient and do they provide enough triangulation (cross-checking)? Are they indicators sex-disaggregated, if applicable?*
- *Sources of verification: Are the sources of verification/data able to verify status of indicators, are they cost-effective and reliable? Are the sources of verification/data able to verify status of output and outcome indicators before project completion?*

B. Project performance and progress towards results

1. Relevance

- *So far, how relevant is the project to the:*
 - ✓ *target groups' needs*
 - ✓ *development priorities of the country (national poverty reduction strategy, sector development strategy, etc)*
 - ✓ *UNIDO comparative advantages and*
 - ✓ *project's donor policies and priorities*
- *Are appropriate beneficiaries groups being targeted by the project?*
- *Are the original project objectives (expected results) still valid and pertinent to the target groups? If not, have then been revised? Are the revised objectives still valid in today context?*

2. Effectiveness and progress towards expected results

- *SO FAR, what are the main results (mainly outputs and if possible, outcomes) of the project? What have been the quantifiable results of the project to-date?*
- *To what extent did the project achieve their objectives (outputs and outcomes), against the original/revised target(s)? Please provide a brief analysis on the project progress in achieving the objectives.*
- *What is the quality of the results? How do the stakeholders perceive them? What is the **feedback of the beneficiaries and the stakeholders** on the project effectiveness? Please provide evidence/examples from the project to back up the statements.*
- *Were the right target groups reached?*
- *Can the project attain its objectives and utilize the resources assigned for this within the remaining period?*

3. Efficiency

- *Comment on how economically the project resources/inputs (in terms of funding, expertise, time...) are being used to produce results (outputs and outcomes) SO FAR? Comment on the quality of expertise/technical assistance provided; whether the expected results were achieved within the original budget, if no please explain why.*
- *How timely is the project in producing outputs, initial outcomes and delivering inputs (with least delays)? Based on the work plan, comment on the delay or acceleration of implementation period of the project. Were the project's activities in line with the schedule of activities as defined by the project team and annual work plans? Were the disbursements and project expenditures in line with budgets?*
- *Have the inputs from the donor, UNIDO and Government/counterpart been provided as planned, and were they adequate to meet the requirements?*
- *Is the project cost-effective compared to similar interventions? Could the project have produced more with the same resources, or the same with less money, or with less delay? Wherever possible, the MTE team should also compare the costs incurred and the time taken to achieve outcomes with that for similar projects.*

4. Gender mainstreaming

This section provides an analysis of gender mainstreaming in the project.

- *Did the project/programme design adequately consider the gender dimensions in its interventions? If so, was gender considered at the level of project outcome, output or activity?*
- *Was a gender analysis included in a baseline study or needs assessment (if any)? Were there gender-related project indicators?*
- *How gender-balanced was the composition of the project management team, the Steering Committee, experts and consultants and the beneficiaries?*
- *Have women and men benefited equally from the project's interventions? Do the results affect women and men differently? If so, why and how? How are the results likely to affect gender relations (e.g., division of labour, decision-making authority)?*
- *Are women/gender-focused groups, associations or gender units in partner organizations consulted and/or included in the project?*
- *To what extent were socioeconomic benefits delivered by the project at the national and local levels, including consideration of gender dimensions?*

5. Cross-cutting aspects

- *Are environmental aspect related to the protection of the environment and/or adaptation to climate change taken into account*
- *Are social issues addressed to ensure inclusiveness of the project beneficiaries*
- *Are issues related to farming ownership and farmers organisation been addressed to ensure sustainability of the project*

C. Project implementation management

1. Project management

- *Review overall effectiveness of project management as outlined in the Project Document. Have changes been made and are they effective? Are responsibilities and reporting lines clear? Is decision-making transparent and undertaken in a timely manner? Recommend areas for improvement.*
- *Review whether the national management and overall coordination mechanisms have been efficient and effective? Did each partner have assigned roles and responsibilities from the beginning? Did each partner fulfil its role and responsibilities (e.g. providing strategic support, monitoring and reviewing performance, allocating funds, providing technical support, following up agreed/corrective actions)?*

- *The UNIDO HQ-based management, coordination, monitoring, quality control and technical inputs have been efficient, timely and effective (e.g. problems identified timely and accurately; quality support provided timely and effectively; right staffing levels, continuity, skill mix and frequency of field visits)?*

2. Results-based work planning, monitoring and evaluation, reporting

Results-Based work planning

- *Review any delays in project start-up and implementation, identify the causes and examine if they have been resolved.*
- *Are there any annual work plans? Are work-planning processes results-based? Has the logframe been used to determine the annual work plan (including key activities and milestone)? If not, suggest ways to re-orientate work planning to focus on results?*
- *Examine the use of the project's results framework/ logframe as a management tool and review any changes made to it since project start.*

Results-based monitoring and evaluation

- *Verify whether an M&E system is in place and facilitated timely tracking of progress toward project objectives by collecting information on selected indicators continually throughout the project implementation period; annual project reports are complete and accurate, with well-justified ratings; the information provided by the M&E system is used to improve performance and to adapt to changing needs; and the project has an M&E system in place with proper training for parties responsible for M&E activities to ensure that data will continue to be collected and used after project completion. Are monitoring and self-evaluation carried out effectively, based on indicators for outputs, outcomes and impact in the logframe? Is any project steering or advisory mechanism put in place? Do performance monitoring and reviews take place regularly?*
- *Review the monitoring tool currently being used: Do they provide the necessary information? Do they involve key partners? Are they aligned or mainstreamed with national systems? Do they use existing information? Are they efficient? Are they cost-effective? Are additional tools required? How could they be made more participatory and inclusive?*
- *Examine the financial management of the project monitoring and evaluation budget. Are sufficient resources being allocated to monitoring and evaluation? Are these resources being allocated effectively?*
- *How has the logframe been used for Monitoring and Evaluation purposes (developing M&E plan, setting M&E system, determining baseline and targets, annual implementation review by the Project Steering Committee...) to monitor progress towards expected outputs and outcomes? Do project team and manager make decisions and corrective actions based on analysis from M&E system and based on results achieved? Is information on project performance and results achievement being presented to the Project Steering Committee to make decisions and corrective actions? Do the Project team and managers and PSC regularly ask for performance and results information?*
- *How well have risks outlined the project document and in the logframe been monitored and managed? How often have risks been reviewed and updated? Has a risk management mechanism been put in place?*

Results-based reporting

- *Assess how adaptive management changes have been reported by the project management and shared with the PSC.*
- *Assess how well the Project Team and partners undertake and fulfil donor and UNIDO reporting requirements (i.e. how have they addressed delays or poor performance, if applicable?)*
- *Assess how lessons derived from the adaptive management process have been documented, shared with key partners and internalized by partners.*

3. Financial management and co-financing

- *Review the financial management of the project, with specific reference to the cost-effectiveness of interventions. Did the project have appropriate financial controls, including reporting and planning, that allowed management to make informed decisions regarding the budget and allowed for timely flow of funds? Was there due diligence in the management of funds and financial audits?*
- *Review the changes to fund allocations as a result of budget revisions and assess the appropriateness and relevance of such revisions.*
- *Did promised co-financing materialize? Is co-financing being used strategically to help the objectives of the project? Is the Project Team meeting with all co-financing partners regularly in order to align financing priorities and annual work plans.*

4. Stakeholder engagement and communication

Stakeholder engagement

- *Project management: Has the project developed and leveraged the necessary and appropriate partnerships with direct and tangential stakeholders?*
- *Participation and country-driven processes: Do local and national government stakeholders support the objectives of the project? Do they continue to have an active role in project decision-making that supports efficient and effective project implementation?*
- *Participation and public awareness: To what extent has stakeholder involvement and public awareness contributed to the progress towards achievement of project objectives?*

Communication

- *Review internal project communication with stakeholders: Is communication regular and effective? Are there key stakeholders left out of communication? Are there feedback mechanisms when communication is received? Does this communication with stakeholders contribute to their awareness of project outcomes and activities and investment in the sustainability of project results?*
- *Review external project communication: Are proper means of communication established or being established to express the project progress and intended impact to the public (is there a web presence, for example? Or did the project implement appropriate outreach and public awareness campaigns?)*
- *For reporting purposes, write one half-page paragraph that summarizes the project's progress towards results in terms of contribution to sustainable development benefits, as well as global environmental benefits.*

5. Sustainability

The MTE should validate whether the risks identified in the Project Document and progress reports or implementations reviews are the most important and assess the following risks to sustainability:

- **Financial risks.** *What is the likelihood of financial and economic resources not being available once the project ends? (Such resources can be from multiple sources, such as the public and private sectors or income-generating activities; these can also include trends that indicate the likelihood that, in future, there will be adequate financial resources for sustaining project outcomes.)?*
- **Sociopolitical risks.** *Are there any social or political risks that may jeopardize sustainability of project outcomes? What is the risk that the level of stakeholder ownership (including ownership by governments and other key stakeholders) will be insufficient to allow for the project outcomes/benefits to be sustained? Do the various key stakeholders see that it is in their interest that project benefits continue to flow? Is there sufficient public/stakeholder awareness in support of the project's long-term objectives?*
- **Institutional framework and governance risks.** *Do the legal frameworks, policies, and governance structures and processes within which the project operates pose risks that may*

jeopardize sustainability of project benefits? Are requisite systems for accountability and transparency and required technical know-how in place?

- **Environmental risks.** Are there any environmental risks that may jeopardize sustainability of project outcomes? Are there any project outputs or higher level results that are likely to have adverse environmental impacts, which, in turn, might affect sustainability of project benefits?

D. Performance of Partners

The MTE would assess the performance of UNIDO, the government, cooperating institutions (where applicable) and donor with the aim to further improve the project effectiveness. A separate assessment could be made of financiers and the private sector, if they are involved in the reviewed project. With regard to the performance of the relevant government, it is noted that different ministries, departments and line agencies (at the national, provincial and local levels) may be involved in project execution. As such, evaluations will need to make an assessment of the individual institutions. Below are the key questions to be used for assessing partners' performance. Additional questions may also be posed, depending on the mandate of each partner within the relevant project.

Performance of partners

Project partner	Key questions for assessing the performance of partners	Strength	Areas for further strengthening
UNIDO			
1. Project team in the field	<ul style="list-style-type: none"> • Has the project team discharged its project implementation and management functions adequately (in terms of work planning and executing, monitoring and reviewing performance, allocating funds, and following up agreed/corrective actions)? • Has an effective M&E system been put in place, was it closely link with the logframe, does it generate information on performance and results which is useful for project managers and PSC to make critical decisions? • Has the management of flow of funds and procurement been suitable for ensuring timely implementation? • How proactive and prompt the project team was to ensure timely implementation of recommendations from experts of support missions and HQ-based project managers? 		
2. UNIDO HQ-based management	<ul style="list-style-type: none"> • How well did UNIDO design the project? • How adequate were project management arrangements and counterpart resources (funding, staff, and facilities) in place at project start-up? Were the roles and responsibilities of partners clarified? • Did UNIDO take the initiative to modify project design and logframe (if required) during implementation in response to any major changes in the context? • How proactive and prompt UNIDO HQ-based project managers are in providing implementation support, supervision, and ensure timely implementations of recommendations from experts; in undertaking necessary follow-up to resolve any implementation bottlenecks? • How active have UNIDO HQ-based 		

	<i>managers been in managing the project based on results (ensuring the using of logframe in work-plan, M&E and reporting, asking for information related to performance and results, and use them to make decisions)?</i>		
Government			
1.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Do local and national government stakeholders support the objectives of the project? Do they continue to have an active role in project decision-making that supports efficient and effective project implementation?</i> • <i>Has the government assumed ownership and fulfilled responsibility for the project?</i> • <i>Were counterpart resources (funds and staffing) provided as planned in the project design?</i> • <i>Did the government ensure suitable coordination of the various departments involved in the project implementation?</i> 		
Donor	<ul style="list-style-type: none"> • <i>How active has the donor been in reviewing the project performance and implementation?</i> • <i>How proactive and prompt has the donor been in providing necessary support to the project implementation (in terms of decisions on fund installment, approval/rejection of request from project team...)?</i> • <i>Does the donor ask for information related to project performance and results?</i> • <i>To what extent does the donor make decisions based on performance and results information?</i> 		
Involved Civil Societies	<ul style="list-style-type: none"> • <i>How effectively have the NGOs fulfilled their contractual service agreement?</i> 		

V. Evaluation approach and methodology

The MTE will be conducted in accordance with the UNIDO Evaluation Policy³².

The evaluation will be conducted by an independent evaluation team using a participatory approach whereby all key parties associated with the project are kept informed and regularly consulted throughout the evaluation. The evaluation team will liaise with the UNIDO Independent Evaluation Division (ODG/EVQ/IEV) on the conduct and methodology of the evaluation.

The evaluation team will be required to use different methods to ensure that data gathering and analysis deliver evidence-based qualitative and quantitative information, based on diverse sources, as necessary: desk studies and literature review, statistical analysis, individual interviews, focus group meetings, surveys and direct observation. This approach will not only enable the evaluation to assess causality through quantitative means but also to provide reasons for why certain results were achieved and to triangulate information for higher reliability of findings.

The evaluation team will develop interview guidelines. Field interviews can take place either in the form of focus-group discussions or one-to-one consultations.

The methodology will be based on the following:

³² UNIDO. (2015). Director General's Bulletin: Evaluation Policy (UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1)

1. **A desk review** of project documents, including, but not limited to:
 - a. The original project document, monitoring reports (such as progress and financial reports to UNIDO and Donor(s)/Partners, annual Project Implementation Reports (PIRs)), EU 2015 ROM report progress reports, back-to-office mission report(s), and other project-related material produced by the project.
 - b. The evaluation team will check the validity of the project's results-chain in the project logframe and if necessary reconstruct the theory of change for the project.
 - c. Counterfactual information: In those cases where baseline information for relevant indicators is not available, the evaluation team will aim at establishing a proxy-baseline through recall and secondary information.
2. **Interviews with:**
 - a. Briefing meetings at UNIDO headquarters in Vienna: Project Manager (PTC/GR) and their team members assigned to the project.
 - b. Meetings with the project team in Madagascar: Chief Technical Advisor, National Coordinator, key national experts, UNIDO Field Office.
 - c. Meetings with the national counterpart and key national partners: Ministry of Industry, the Malagasy Center of sugar cane, the delegation of the European Union in Madagascar, private developers (Maromahay, HAH, and MEO) and beneficiary farmers at the level of the regions of Anosy, Boeny.
3. **Country visit:** The evaluation will visit the project site in Antananarivo and the regions of Anosy, Boeny, Maromahay in Madagascar. At the end of the field mission, there will be a presentation of preliminary findings to the key stakeholders in Madagascar.

VI. Time schedule and deliverables

The mid-term evaluation of the Project is to be completed during November 2016 – March 2017.

The indicative time table is as follows:

Activity/deliverable	Indicative timing
Recruitment of the evaluation team	November 2016
Desk review	November-December 2016
Meeting at UNIDO headquarter (Vienne)	November 2016
Fieldwork in Madagascar	9-19 January 2017
Debriefing meeting in UNIDO HQ	End Jan 2017
Preparation of the first draft of the assessment report	Feb 2017
Feedback from stakeholders	End Feb 2017
Final Report	Mid March 2017

A debriefing presentation of the evaluation consultant is foreseen in Vienna after the field mission.

The evaluation report will be in French with the executive summary in both French and English.

VII. Evaluation team

The evaluation will be undertaken by an evaluation team composed by one international expert in evaluation and agricultural economics and one national expert. The respective Job Descriptions are attached to these ToR (annex 2).

All members of the evaluation team must not have been directly responsible for the policy-setting, design or overall management of the project under evaluation (nor expect to be so in the near future).

The evaluation will be managed and supervised by an evaluation manager appointed from the UNIDO Independent Evaluation Division. The UNIDO project manager and the project teams in Vienna and in Madagascar will provide support the evaluation team as requested.

VIII. Quality assurance of the mid-term evaluation

Commensurate with UNIDO evaluation policy, this evaluation is subject to quality assessments by the UNIDO Independent Evaluation Division. Quality control is exercised throughout the evaluation process. The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality, attached as annex 3.

All UNIDO evaluations are subject to quality assessments by the UNIDO Independent Evaluation Division. Quality assurance and control is exercised in different ways throughout the evaluation process (briefing of consultants on methodology and process by the UNIDO, ODG/EVQ/IEV, providing inputs regarding findings, lessons learned and recommendations from other UNIDO evaluations, review of evaluation report by UNIDO, ODG/EVQ/IEV). The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality, attached as Annex 4. The applied evaluation quality assessment criteria are used as a tool to provide structured feedback. UNIDO, ODG/EVQ/IEV should ensure that the evaluation report is useful for UNIDO in terms of organizational learning (recommendations and lessons learned) and is compliant with UNIDO's evaluation policy and these terms of reference.

Annexes:

Annex 1 - Project results framework/logframe (French)

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources et moyens de vérification	Suppositions critiques
<p>Objectif global (ou impact) : L'objectif global du projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural dans la perspective d'un développement inclusif et durable de la filière du sucre de canne</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendement moyens de la culture de la canne à sucre ▪ Rendement moyen d'une unité de transformation semi-industrielle de canne ▪ Quantité de sucre importé ▪ Emplois créés (H/F) et conditions offertes par rapport aux autres branches d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude de base d'impact ▪ Statistiques du Ministère de l'Agriculture ▪ FAOSTAT 	
<p>Objectif spécifique (ou effet direct): La productivité du secteur semi-industriel de la canne à sucre est améliorée et valorisée, intégrant les petits producteurs indépendants</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de croissance du rendement des producteurs de canne à sucre des régions pilotes ▪ % de croissance du revenu des producteurs de canne à sucre des régions pilotes ▪ Utilisation de la capacité totale de chaque unité pilote de transformation pilote ▪ Valeur et volume totaux de sucre et produits dérivés fabriqués et vendus par les unités pilotes ▪ Nombre de projets d'investissement semi-industriel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapport d'activité de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des modèles de démonstration sont appuyés et sont répliqués dans les zones de culture de la canne à sucre ▪ Les produits des unités pilotes de transformation sont bien acceptés par les consommateurs et il n'y a pas d'ingérence politique dans le commerce de ces produits ▪ Les modèles d'affaires proposés sont acceptés par les investisseurs/ entrepreneurs et par les institutions financières ▪ Les bonnes pratiques de production de canne sont adoptées par les producteurs
<p>PRODUITS (LIES A L'OBJECTIF SPECIFIQUE / EFFET DIRECT): 3. Les producteurs de canne à sucre ont amélioré leur productivité agricole grâce aux bonnes techniques et l'appui conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins trois pépinières de 4 hectares sont mises en place ▪ Au moins 300 formés aux meilleures pratiques ▪ Rendement de la canne d'au moins 60 T / ha sur la base d'au moins 120 ha dont au moins 50% développés en milieu rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compte-rendu des séminaires ▪ Spécifications 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une meilleure qualité d'intrants adaptés aux régions-pilote est identifiée et disponible ▪ Les producteurs sont convaincus de l'intérêt d'appliquer les meilleures pratiques

<p>4. Les opérateurs privés sont soutenus dans la mise en place d'unités de transformation compétitives et énergétiquement autonomes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipement, bâtiment, terrain de culture et site industriel en place ▪ Autorisations administratives obtenues ▪ Au moins trois installations pilotes sont établies et fonctionnant à 90% ▪ Volume de production de sucres et produits fabriqués suivant les bonnes pratiques de 750 à 1200 T par an ▪ Bilan énergétique des PUI ▪ Excédent brut d'exploitation positif ▪ Volume, valeur et nombre d'arrangements contractuels entre les transformateurs et les commerçants ▪ Prix de revient du sucre produit compétitif sur le marché local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ techniques des équipements/bâtiments ▪ Rapports de formation ▪ Rapports enquêtes auprès des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les opérateurs privés partenaires sont convaincus de l'intérêt du modèle ▪ Les autorités administratives délivrent les autorisations nécessaires ▪ Les commerçants et les transformateurs sont intéressés à construire des accords d'affaire à long terme
<p>5. Un modèle économique de transformation de sucre et des produits dérivés viables est disséminé auprès des opérateurs privés et autres intervenants de la filière</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins 1000 décideurs, PME et communautés agricoles informés des avantages des petites unités de transformation de canne à sucre ▪ Au moins 10 personnes formées sur le COMFAR ▪ Au moins 6 bénéficiaires clefs au partage d'expérience régional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse laboratoire ▪ Rapports de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les modèles-pilote sont économiquement rentables

PRINCIPALES ACTIVITÉS ENVISAGÉES

Produit 1 : Les producteurs de canne à sucre ont amélioré leur productivité agricole grâce aux bonnes techniques et l'appui conseil

- ✓ Organiser des séminaires de sensibilisation en faveur des intervenants de la filière dans le cadre de la stratégie et objectifs du projet : producteurs, opérateurs privées etc.
- ✓ Mettre en place au moins trois pépinières des produits de canne à sucre en faveur des communautés locales : Fournir les boutures et les intrants aux paysans, préparer le sol par le biais de la formation sur place
- ✓ Apporter un accompagnement technique aux paysans pour la replantation d'au moins 33 hectares par site
- ✓ Former aux moins 300 paysans sur les bonnes techniques de production de la canne à sucre – plantation/ replantation des boutures, entretien au niveau des pépinières au niveau des zones ciblées par le projet
- ✓ Former les services d'appui sur les bonnes pratiques de production liés aux pépinières pour jouer le rôle de formateur
- ✓ Orienter des transformateurs vers des organismes d'appui technique et financier en vue de leur accès au financement pour l'amélioration de leurs conditions de production

Produit 2 : Les opérateurs privés sont soutenus dans la mise en place d'unités de transformation compétitives et énergétiquement autonomes

- ✓ Préparer les Termes de Références et les devis quantitatifs pour la construction/rénovation d'au moins trois unités de transformation au niveau des sites présélectionnés

- et entamer les procédures d'achat. Suivi des travaux
- ✓ Préparer les spécifications pour l'achat d'équipements à acquérir sur la base des procédés de production du sucre et ses sous-produits adaptés aux conditions locales. Entamer les procédures d'achat.
 - ✓ Former l'équipe de gestion des unités de transformation sur les meilleures pratiques afin qu'ils soient en mesure de répondre aux exigences sanitaires et phytosanitaires (SPS) et autres normes et de qualité
 - ✓ Accompagner et former l'équipe de gestion des unités de transformation- Aspects techniques, financiers et administratives
 - ✓ Mettre en place un mécanisme de coordination avec d'autres projets de l'UE et d'autres agence de développement afin de maximiser la synergie entre les opérateurs de la chaîne de valeur du sucre (routes, communications, etc.)
 - ✓ Apporter un appui conseil en terme de marketing à travers la mise en place d'un plan de commercialisation du sucre et des produits dérivés

Produit 3 : Un modèle économique de transformation de sucre et des produits dérivés viables est disséminé auprès des opérateurs privés et autres intervenants de la filière

- ✓ Organiser des séminaires d'information en vue de diffuser l'expérience du nouveau modèle d'entreprise du sucre aux producteurs, transformateurs, investisseurs potentiels et aux institutions financières dans tout Madagascar
- ✓ Accompagner les bénéficiaires du projet auprès des institutions impliquées dans la filière sucre : agences de promotion des investissements, salons de l'industrie sucrière, etc.
- ✓ Former les institutions et services d'appui aux transformateurs sur le modèle développé par le projet et la formulation de business plan dans la filière
- ✓ Organiser un voyage d'étude en faveur d'au moins 6 personnes pour bénéficier des expériences internationales et sous régionales

Produit 4. Evaluation du projet

- ✓ Evaluation à mi- parcours et finale du projet

Annex 3 - Project budget information

Project budget (in Euros)

Project outputs	UNIDO inputs
1	580,900
2	1,138,380
3	296,795
4 (M&E)	40,000
Support Costs	143,925
TOTAL	2,200,000

Annex 4 - Job Descriptions for evaluation team members

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION TERMS OF REFERENCE FOR PERSONNEL UNDER INDIVIDUAL SERVICE AGREEMENT (ISA)

Title:	International mid-term evaluation consultant
Main duty station and location:	Home-based
Missions:	Missions to Vienna, Austria and Madagascar
Start of contract (EOD):	15 December 2016
End of contract (COB):	30 March 2017
Number of working days:	WAE: 25 working days spread over 3.5 months

ORGANIZATIONAL CONTEXT

The project *Supporting the small-scale industry in Madagascar* is implemented by the Food Security and nutrition Division (FSN), which is part of the Agribusiness development Department (PTC/AGR). The FSN is responsible for supporting developing countries and countries with economies in transition in improving the competitiveness of the agro-food processing sector through gaining access to support services, markets and trade opportunities

The Independent Evaluation Division (ODG/EVQ/IEV) is responsible for the independent evaluations at UNIDO. It supports learning, continuous improvement and accountability, and provides factual information about result and practices that feed into the programmatic and strategic decision-making processes. Evaluation is an assessment, as systematic and impartial as possible, of a programme, a project or a theme. Independent evaluations provide evidence-based information that is credible, reliable and useful, enabling the timely incorporation of findings, recommendations and lessons learned into the decision-making processes at organization-wide, programme and project level.

PROJECT AND MID-TERM EVALUATION CONTEXT

The overall objective of the project is to promote the development of the sugar cane value chain in Madagascar as a mean to generate income for the population. The project activities will aim at i) establishing processing units in close collaboration with selected private operators, ii) enhancing agricultural productivity of sugar cane in close collaboration with local institutions, iii) raising productive capacities of the local population through training and iv) disseminating project results.

As part of the project design, the project will undergo an independent mid-term evaluation, with the objective to assess the results of the project as a whole. This will enable all project partners to better target the decisions related to the expected results at the end of the project and the durability of the project.

Detailed background information of the project and mid-term evaluation can be found the terms of reference (TOR) for the independent mid-term evaluation.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES

MAIN DUTIES	Concrete/ Measurable outputs to be achieved	Expected duration (w/d)	Location
<p>Desk review</p> <p>Review project documentation and relevant country background information (national policies and strategies, UN strategies and general economic data); determine key data to collect in the field and adjust the key data collection instrument accordingly (if needed); Assess the adequacy of legislative and regulatory framework relevant to the project's activities and analyze other background info.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Adjust table of review questions, depending on country specific context Draft list of stakeholders to interview during the field missions Brief assessment of the adequacy of the country's legislative and regulatory framework 	4.5 days	Home-based
<p>Briefing at UNIDO HQ with the UNIDO Quality Monitoring Division, project managers and other key stakeholders at UNIDO HQ.</p> <p>Finalization of the inception report containing work plan, key findings of desk review, methodology, review tools such as interview guidelines and questionnaires, sampling technique(s), etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Detailed review schedule with tentative mission agenda (incl. list of stakeholders to interview and site visits); mission planning Division of review tasks with the national mid-term evaluation consultant Inception report in French 	0.5 days	Vienna, Austria
<p>Conduct field mission to Madagascar in October 2016³³</p> <p>Briefing of reviewer(s) in the field, possible testing of evaluation tools, field visits, field research, interviews, observation, questionnaires, etc.</p> <p>Debriefing in the field: presentation of the preliminary findings and recommendations for all project stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conduct meetings with relevant project stakeholders, beneficiaries, the GEF Operational Focal Point (OFP), etc. for the collection of data and clarifications Agreement with the national mid-term evaluation consultant on the structure and content of the evaluation report and the distribution of writing tasks; Evaluation presentation of the evaluation's initial findings prepared, draft conclusions and recommendations to stakeholders in the country, including the GEF OFP, at the end of the mission 	10 days	Madagascar
<p>Debriefing at UNIDO HQ: Presentation of preliminary overall findings and recommendations to the stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> After field mission(s): Presentation slides, feedback from stakeholders obtained and discussed 	0.5 days	Vienna, Austria

³³ The exact mission dates will be decided in agreement with the review consultants, UNIDO HQ, and the country counterparts.

MAIN DUTIES	Concrete/ Measurable outputs to be achieved	Expected duration (w/d)	Location
<p>Prepare draft mid-term evaluation report according to the TOR;</p> <p>Coordinate the inputs from the national evaluation consultant and combine with her/his own inputs into the draft mid-term evaluation report.</p> <p>Share the evaluation report with UNIDO HQ and national stakeholders for feedback and comments.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Draft evaluation report in french 	7 days	Home-based
<p>Revise the draft project evaluation report based on comments from UNIDO Quality Monitoring Division and stakeholders and edit the language and form of the final version according to UNIDO standards.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Final mid-term evaluation report in French 	2.5 days	Home-based
TOTAL		25 days	

MINIMUM REQUIREMENTS

Education:

Advanced university degree in development studies, social sciences, agribusiness development or related field.

Technical and functional experience:

- Minimum of 10 years' experience in conducting and managing evaluations (of development projects), preferably in the field of rural development, agriculture or agro-industrial development
- Sound qualitative and quantitative methodological skills incl. data collection, management and analysis skills
- Knowledge about agricultural development
- Knowledge about multilateral technical cooperation and the UN, international development priorities and frameworks
- Working experience in developing countries, ideally in Africa and/or Madagascar
- Very good communication, interpretation and writing skills, as well as interpersonal skills.
- Proven leadership capacity

Languages: Fluency in written and spoken English and French is required.

Absence of conflict of interest:

According to UNIDO rules, the consultant must not have been involved in the design and/or implementation, supervision and coordination of and/or have benefited from the programme/project (or theme) under evaluation. The consultant will be requested to sign a declaration that none of the above situations exists and that the consultants will not seek assignments with the manager/s in charge of the project before the completion of her/his contract.



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

TERMS OF REFERENCE FOR PERSONNEL UNDER INDIVIDUAL SERVICE AGREEMENT (ISA)

Title:	National mid-term evaluation consultant
Main Duty Station and Location:	Home-based
Mission/s to:	Travel to potential sites within Madagascar
Start of Contract:	15 December 2016
End of Contract:	30 March 2017
Number of Working Days:	WAE: 25 days spread over 3.5 months

ORGANIZATIONAL CONTEXT

The project *Supporting the small-scale industry in Madagascar* is implemented by the Food Security and nutrition Division (FSN), which is part of the Agribusiness development Department (PTC/AGR). The FSN is responsible for supporting developing countries and countries with economies in transition in improving the competitiveness of the agro-food processing sector through gaining access to support services, markets and trade opportunities

The Independent Evaluation Division (ODG/EVQ/IEV) is responsible for the independent evaluations at UNIDO. It supports learning, continuous improvement and accountability, and provides factual information about result and practices that feed into the programmatic and strategic decision-making processes. Evaluation is an assessment, as systematic and impartial as possible, of a programme, a project or a theme. Independent evaluations provide evidence-based information that is credible, reliable and useful, enabling the timely incorporation of findings, recommendations and lessons learned into the decision-making processes at organization-wide, programme and project level.

PROJECT AND MID-TERM EVALUATION CONTEXT

The overall objective of the project is to promote the development of the sugar cane value chain in Madagascar as a mean to generate income for the population. The project activities will aim at i) establishing processing units in close collaboration with selected private operators, ii) enhancing agricultural productivity of sugar cane in close collaboration with local institutions, iii) raising productive capacities of the local population through training and iv) disseminating project results.

As part of the project design, the project will undergo an independent mid-term evaluation, with the objective to assess the results of the project as a whole. This will enable all project partners to better target the decisions related to the expected results at the end of the project and the durability of the project.

Detailed background information of the project and mid-term evaluation can be found the terms of reference (TOR) for the independent mid-term evaluation.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES

The national mid-term evaluation consultants will evaluate the project according to the terms of reference under the leadership of the team leader (international mid-term evaluation consultant). S/he will perform the following tasks:

MAIN DUTIES	Concrete/measurable outputs to be achieved	Expected duration (w/d)	Location
<p>Desk review</p> <p>Review and analyze project documentation and relevant country background information (national policies and strategies, UN strategies and general economic data); in cooperation with the team leader: determine key data to collect in the field and prepare key instruments in both French and local language (questionnaires, logic models) to collect these data through interviews and/or surveys during and prior to the field missions;</p> <p>If need be, recommend adjustments to the tools as well as sampling technique and ensure full understanding of the application of the tools and the local context, including interviewing techniques and analyses of information retrieved</p> <p>Coordinate and lead interviews/ surveys in local language and assist the team leader with translation where necessary;</p> <p>Analyze and assess the adequacy of legislative and regulatory framework, specifically in the context of the project's objectives and targets; provide analysis and advice to the team leader on existing and appropriate policies for input to the mid-term evaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> List of detailed evaluation questions to be clarified; questionnaires/interview guide; logic models; list of key data to collect, draft list of stakeholders to interview during the field missions Drafting and presentation of brief assessment of the adequacy of the country's legislative and regulatory framework in the context of the project. 	5 days	Home-based
<p>Review all project outputs; publications; feedback;</p> <p>Briefing with the evaluation team leader, UNIDO project managers and other key stakeholders.</p> <p>Coordinate the evaluation mission agenda, ensuring and setting up the required meetings with project partners and government counterparts, and organize and lead site visits, in close cooperation with the Project Management Unit.</p> <p>Assist and provide detailed analysis and inputs to the team leader in the preparation of the inception report.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Interview notes, detailed evaluation schedule and list of stakeholders to interview during the field missions. Division of evaluation tasks with the team leader. Inception report. 	7 days	Home-based (telephone interviews, as required by the team leader)
Coordinate and conduct the field mission with	<ul style="list-style-type: none"> Presentations of the evaluation's 	10 days	Madagascar

MAIN DUTIES	Concrete/measurable outputs to be achieved	Expected duration (w/d)	Location
the team leader in cooperation with the Project Management Unit, where required; Consult with the team leader on the structure and content of the evaluation report and the distribution of writing tasks.	initial findings, draft conclusions and recommendations to stakeholders in the country at the end of the mission. • Agreement with the team leader on the structure and content of the evaluation report and the distribution of writing tasks.	(including travel days)	
Prepare inputs and analysis to the evaluation report according to TOR and as agreed with the team leader. Revise the draft project evaluation report based on comments from UNIDO IEV and stakeholders and edit the language and form of the final version according to UNIDO standards.	Draft evaluation report prepared.	3 days	Home-based
TOTAL		25 days	

MINIMUM REQUIREMENTS

Education: University degree in development studies, social sciences, rural / agribusiness development or engineering or related field.

Technical and functional experience:

- A minimum of five years' experience in conducting evaluations, preferably in the field of rural development
- Sound qualitative and quantitative methodological skills incl. data collection, management and analysis skills.
- Knowledge about agriculture/agro- industrial development
- Exposure to the needs, conditions and problems in developing countries.
- Familiarity with the institutional context of the project is desirable.
- Very good communication, interpretation and writing skills, as well as interpersonal skills.
- Experience at the international level and in the UN system is an asset, as well as experience in working cross-culturally.

Languages: Fluency in written and spoken French and Malagasy is required.

Absence of conflict of interest:

According to UNIDO rules, the consultant must not have been involved in the design and/or implementation, supervision and coordination of and/or have benefited from the programme/project (or theme) under evaluation. The consultant will be requested to sign a declaration that none of the above situations exists and that the consultants will not seek assignments with the manager/s in charge of the project before the completion of her/his contract with the Office for Independent Evaluation and Quality Monitoring.

Annex 5 - Mid-term evaluation report outline

Executive summary (in French and English)

- Must provide a synopsis of the storyline which includes the main evaluation findings and recommendations
- Must present strengths and weaknesses of the project
- Must be self-explanatory and should be maximum 3-4 pages in length

I. Evaluation objectives, methodology and process

- Information on the evaluation: why, when, by whom, etc.
- Scope and objectives of the evaluation, main questions to be addressed
- Information sources and availability of information
- Methodological remarks, limitations encountered and validity of the findings

II. Project background

- Brief country context: an overview of the economy, the environment, institutional development, demographic and other data of relevance to the project
- Sector-specific issues of concern to the project³⁴ and important developments during the project implementation period
- Project summary:
 - Fact sheet of the project: including project objectives and structure, donors and counterparts, project timing and duration, project costs and co-financing
 - Brief description including history and previous cooperation
 - Project implementation arrangements and implementation modalities, institutions involved, major changes to project implementation
 - Positioning of the UNIDO project (other initiatives of Government, other donors, private sector, etc.)
 - Counterpart organization(s)

III. Evaluation findings

This is the key chapter of the report and should address all evaluation criteria and questions. Assessment must be based on factual evidence collected and analyzed from different sources. The evaluators' assessment can be broken into the following sections:

- A. Project design assessment
 - 1. Project design
 - 2. Project results framework/logframe
- B. Project performance and progress towards results
 - 1. Relevance
 - 2. Effectiveness and progress towards expected results

³⁴ Explicit and implicit assumptions in the logical framework of the project can provide insights into key-issues of concern (e.g., relevant legislation, enforcement capacities, government initiatives)

3. Efficiency
4. Gender mainstreaming
- C. Project implementation management
 1. Project management
 2. Results-based work planning, monitoring and evaluation, reporting
 3. Financial management and co-financing
 4. Stakeholder engagement and communication
 5. Sustainability
- D. Performance of Partners

IV. Conclusions, recommendations and lessons learned

This chapter can be divided into three sections:

A. Conclusions

This section should include a storyline of the main evaluation conclusions related to the project's achievements and shortfalls. It is important to avoid providing a summary based on each and every evaluation criterion. The main conclusions should be cross-referenced to relevant sections of the evaluation report.

B. Recommendations

This section should be succinct and contain few key recommendations. They should be:

- Based on evaluation findings
- Realistic and feasible within a project context
- Indicating institution(s) responsible for implementation (addressed to a specific officer, group or entity who can act on it) and have a proposed timeline for implementation if possible
- Commensurate with the available capacities of project team and partners
- Taking resource requirements into account.

Recommendations should be structured by addressees:

- UNIDO
- Government and/or counterpart organizations
- Donor

C. Lessons learned

- Lessons learned must be of wider applicability beyond the evaluated project but must be based on findings and conclusions of the evaluation
- For each lesson, the context from which they are derived should be briefly stated

Annexes should include the evaluation TOR, list of interviewees, documents reviewed, a summary of project identification and financial data, including an updated table of expenditures to date, and other detailed quantitative information. Dissident views or management responses to the evaluation findings may later be appended in an annex.

Annex 6 - Guidance on integrating gender in evaluations of UNIDO projects and programmes

A. Introduction

Gender equality is internationally recognized as a goal of development and is fundamental to sustainable growth and poverty reduction. The UNIDO Policy on gender equality and the empowerment of women and its addendum, issued respectively in April 2009 and May 2010 (UNIDO/DGB(M).110 and UNIDO/DGB(M).110/Add.1), provides the overall guidelines for establishing a gender mainstreaming strategy and action plans to guide the process of addressing gender issues in the Organization's industrial development interventions.

According to the UNIDO Policy on gender equality and the empowerment of women:

Gender equality refers to the equal rights, responsibilities and opportunities of women and men and girls and boys. Equality does not suggest that women and men become 'the same' but that women's and men's rights, responsibilities and opportunities do not depend on whether they are born male or female. Gender equality implies that the interests, needs and priorities of both women and men are taken into consideration, recognizing the diversity of different groups of women and men. It is therefore not a 'women's issues'. On the contrary, it concerns and should fully engage both men and women and is a precondition for, and an indicator of sustainable people-centered development.

Empowerment of women signifies women gaining power and control over their own lives. It involves awareness-raising, building of self-confidence, expansion of choices, increased access to and control over resources and actions to transform the structures and institutions which reinforce and perpetuate gender discriminations and inequality.

Gender parity signifies equal numbers of men and women at all levels of an institution or organization, particularly at senior and decision-making levels.

The UNIDO projects/programmes can be divided into two categories: 1) those where promotion of gender equality is one of the key aspects of the project/programme; and 2) those where there is limited or no attempted integration of gender. Evaluation managers/evaluators should select relevant questions depending on the type of interventions.

B. Gender responsive evaluation questions

The questions below will help evaluation managers/evaluators to mainstream gender issues in

their evaluations.

B.1 Design

- Is the project/programme in line with the UNIDO and national policies on gender equality and the empowerment of women?
- Were gender issues identified at the design stage?
- Did the project/programme design adequately consider the gender dimensions in its interventions? If so, how?
- Were adequate resources (e.g., funds, staff time, methodology, experts) allocated to address gender concerns?
- To what extent were the needs and priorities of women, girls, boys and men reflected in the design?
- Was a gender analysis included in a baseline study or needs assessment (if any)?
- If the project/programme is people-centered, were target beneficiaries clearly identified and disaggregated by sex, age, race, ethnicity and socio-economic group?
- If the project/programme promotes gender equality and/or women's empowerment, was gender equality reflected in its objective/s? To what extent are output/outcome indicators gender disaggregated?

B.2 Implementation management

- Did project monitoring and self-evaluation collect and analyse gender disaggregated data?
- Were decisions and recommendations based on the analyses? If so, how?
- Were gender concerns reflected in the criteria to select beneficiaries? If so, how?
- How gender-balanced was the composition of the project management team, the Steering Committee, experts and consultants and the beneficiaries?
- If the project/programme promotes gender equality and/or women's empowerment, did the project/programme monitor, assess and report on its gender related objective/s?

B.3 Results

- Have women and men benefited equally from the project's interventions? Do the results affect women and men differently? If so, why and how? How are the results likely to affect gender relations (e.g., division of labour, decision making authority)?
- In the case of a project/programme with gender related objective/s, to what extent has the project/programme achieved the objective/s? To what extent has the project/programme reduced gender disparities and enhanced women's empowerment?

Annex 7 – Key evaluation questions to be answered by the MTE

The following detailed evaluation questions will guide the evaluation team to make the assessment of the performance of the project.

- Is the project doing the right thing? To what extent is the project design still valid and relevant?
- Are the expected results being achieved? To what extent have the expected results (outputs and outcomes) of the project been achieved so far? Can the project attain its expected results within the remaining period?
- Is the project doing things right? Has the project been implemented efficiently, cost-effectively, and been able to adapt to any changing conditions thus far? To what extent are project-level monitoring and evaluation systems, reporting, and project communications supporting the project's implementation?
- Are the results durable? To what extent are there financial, institutional, socio-economic, and/or environmental risks to sustaining long-term project results?

Annexe B: La matrice d'évaluation

Dimension	Questions de l'évaluation	Indicateurs et besoin d'information	Sources de l'information	Outil de collecte des données
CRITÈRE : Conception du projet				
Critère de qualité par apport a l'LFA et LFM	<p>1. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate pour résoudre les problèmes en cause?</p> <p>1.1 L'approche de projet appliquée est-elle appropriée? La conception est-elle techniquement réalisable et adaptée aux meilleures pratiques?</p> <p>1.2 Dans quelle mesure reflète le projet adéquatement les enseignements tirés des projets antérieurs?</p> <p>1.3 Dans quelle mesure la conception du projet (en termes de financement, d'arrangement institutionnel, de mise en œuvre ...) telle que prévue dans le document de projet est toujours valable et pertinente?</p> <p>1.4 Le document de projet comprend-il un plan de S & E? Le plan de S & E spécifie-t-il quels sont, à qui et à quel point, le suivi, l'examen, les évaluations et la collecte de données seront fréquents? Le budget de S & E est-il correctement alloué et conforme au cadre logique (en particulier les indicateurs et les sources de vérification)?</p> <p>1.5 Les risques critiques liés aux aspects financiers, sociaux, politiques, institutionnels, environnementaux et de mise en œuvre sont-ils identifiés avec des cotes de risque spécifiques? Les mesures d'atténuation sont-elles identifiées et incluses dans les activités et surveillées dans le cadre du plan de S & E?</p>	<p>Les principaux déterminants du contexte national en matière de développement rural et industriel</p> <p>Degré d'intégration des préoccupations nationales en matière de développement rural</p> <p>Degré de conformité avec la méthodologie de l'approche cadre logique</p>	<p>Les stratégies nationales</p> <p>Documents du projet</p> <p>Le comité de pilotage et la cellule de gestion du projet</p>	<p>Guide d'entretien avec les parties prenantes</p> <p>Grille de lecture des documents du projet et stratégies et politiques publiques en la matière</p>
	<p>2. Dans quelle mesure la chaîne de résultats (impact, résultats et résultats) est-elle claire et logique? Est-ce que l'impact décrit un avantage souhaité à long terme?</p>			

Dimension	Questions de l'évaluation	Indicateurs et besoin d'information	Sources de l'information	Outil de collecte des données
	<p>2.1. Les résultats décrivent-ils le changement dans le comportement / la performance du groupe cible ou le rendement du système / institutionnel?</p> <p>2.2. Les résultats prévus sont-ils réalistes et? Tous les produits peuvent-ils être fournis par le projet ? Sont-ils des «outcomes» hors du contrôle de l'ONUDI, mais dans son influence ?</p> <p>2.3. Les indicateurs décrivent-ils et précisent-ils les résultats attendus (impact, résultats et résultats) en termes de quantité, de qualité et de temps?</p> <p>2.4. Les indicateurs reflètent-ils les résultats prévus et sont-ils nécessaires et suffisants et désagrégés selon le sexe?</p> <p>2.5. Les sources de vérification / données sont-elles en mesure de vérifier l'état des indicateurs?</p>			
CRITÈRE : Pertinence				
<p>Critère Organisationnel (cohérence, synergie, complémentarité, choix des partenaires et des bénéficiaires, action omise)</p>	<p>3. Dans quelle mesure le projet est conforme avec les stratégies nationales de développement rural, industriel et en particulière par apport à la canne au sucre ?</p> <p>4. Est le projet compatible avec le développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI? L'ONUDI dispose-t-elle d'une expertise et d'une expérience techniques internes pour ce type d'intervention?</p> <p>5. Est-il conforme aux priorités et aux politiques du bailleur de fonds?</p> <p>6. Dans quelle mesure le projet a été-t-il conçu en réponse au contexte national en matière d'égalité entre les hommes et les femmes ?</p>	<p>Degré d'adéquation du projet avec les stratégies nationales de développement rural, industriel et en particulière par apport à la canne au sucre</p> <p>Les principaux déterminants en matière d'égalité entre les sexes</p>	<p>Les stratégies nationales</p> <p>Documents du projet</p> <p>Le comité de pilotage et la cellule de gestion de projet</p>	<p>Guide d'entretien avec les partenaires et la cellule de gestion</p> <p>Grille de lecture des stratégies et politiques publiques en la matière</p>
CRITÈRE : Efficacité				

Dimension	Questions de l'évaluation	Indicateurs et besoin d'information	Sources de l'information	Outil de collecte des données
La réalisation des objectifs	7. Dans quelle mesure le projet est-il en train de contribuer à atteindre les objectives ?	Degré de contribution du projet à la réalisation des effets prévus initialement	Document du projet Les rapports d'activités ; Entretiens/focus groupes avec les parties prenantes	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
	8. Dans quelle mesure le projet va-t-il contribuer à des changements aux niveaux établis par les politiques nationales?	Nature des changements opérés	Entretiens avec les partenaires et de l'équipe de gestion.	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
	9. Dans quelle mesure les produits du projet sont-ils en train d'être atteints ?	Degré d'atteinte des produits prévus initialement par le projet et par les projets.	Documents de projet Entretiens ou focus groupes avec les bénéficiaires / parties prenantes	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
	10. Dans quelle mesure les capacités des parties prenantes ont été renforcées ?	Degré de renforcement des capacités des bénéficiaires	Entretiens et focus groupes avec les bénéficiaires des activités	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
	11. Dans quelle mesure ce projet a-t-il été développé, mis en œuvre et suivi selon les mécanismes de bonne gouvernance?	Degré d'implication / participation des parties dans le développement et la mise en œuvre et le suivi du projet Degré d'efficacité des mécanismes de bonne gouvernance utilisés	Document de projet Entretiens équipe de projet, parties prenantes	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet

Dimension	Questions de l'évaluation	Indicateurs et besoin d'information	Sources de l'information	Outil de collecte des données
	12. Quels sont les facteurs ayant impacté positivement ou négativement l'atteinte des produits et des effets escomptés ?	Nombre de facteurs externes ayant impacté l'atteinte des produits et des effets du projet	Entretiens avec l'équipe de gestion du projet	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
	13. Quels sont les points forts et les points faibles du projet ?	Nombre des forces et des faiblesses du projet	Entretien avec l'équipe de gestion / parties prenantes du projet	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
	14. Les calendriers d'exécution des projets de ce projet ont-ils été respectés ?	Degré de respect du calendrier initial (écart entre le calendrier planifié et exécuté)	Plans d'action Rapports d'activités Entretien avec l'équipe de gestion	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
CRITÈRE : Efficience				
Rapport coût/ résultat (Résultats et style de gestion des moyens)	<p>15. Optimisation de l'utilisation des ressources</p> <p>15.1. Dans quelle mesure l'usage des ressources financières, a-t-il été efficient par rapport aux produits et aux effets obtenus ?</p> <p>15.2. Dans quelle mesure l'usage des ressources humaines et techniques a-t-il été efficient par rapport aux produits et aux effets obtenus ?</p> <p>15.3. Est-ce que les activités et produits réalisés pourraient être avec moins de ressources et avoir la même qualité</p> <p>15.4. La gestion des fonds est-elle transparente et rationnelle</p> <p>15.5. L'exécution des activités a-t-il atteint le degré prévu au départ ?</p>	<p>Ecart entre le coût planifié et le coût de réalisation:</p> <p>Et degré d'optimisation des ressources humaines et techniques</p> <p>Degré d'exécution des activités du projet</p>	<p>Document du projet</p> <p>Rapport d'activités</p> <p>Entretien avec l'équipe de gestion</p>	<p>Guides entretiens avec l'équipe de projet</p>

Dimension	Questions de l'évaluation	Indicateurs et besoin d'information	Sources de l'information	Outil de collecte des données
	15.6. Dans quelle mesure les modes de gestion du projet ont-ils servi la mise en œuvre, le suivi et l'appropriation?	Participation du comité de pilotage dans le développement, la mise en œuvre, le suivi du projet	Entretien avec l'équipe de gestion et parties prenantes	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
CRITÈRE : Durabilité				
L'approche de la durabilité des résultats	16. Dans quelle mesure le projet a-t-il établi des processus et des systèmes qui favorisent la probabilité d'atteindre des résultats durables?	Mesures prises qui appuient un impact durable du projet	Document de projet Rapports d'activités Entretiens avec les parties prenantes	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet
	17. Les partenaires disposent-ils des capacités techniques suffisantes pour assurer la durabilité du projet?	Nombre de mesures prises pour assurer la durabilité des changements	Document de projet Rapports d'activités Entretiens avec les parties prenantes	Guide d'entretien adressé aux parties prenantes du projet

Annexe C. Cadre logique du projet – Commentaires de l'évaluation

Projet Appui à la transformation semi-industrielle de la canne à sucre
Durée 3 ans
Implantation Régions d'Anosy, Menabe, Antsinanana et Sava (République de Madagascar)

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources et moyens de vérification	Suppositions critiques	Commentaires de l'évaluation
<p>Objectif global (ou impact) : L'objectif global du projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural dans la perspective d'un développement inclusif et durable de la filière du sucre de canne</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rendement moyens de la culture de la canne à sucre Rendement moyen d'une unité de transformation semi-industrielle de canne Quantité de sucre importé Emplois créés (H/F) et conditions offertes par rapport aux autres branches d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> Etude de base d'impact Statistiques du Ministère de l'Agriculture FAOSTAT 		<p><i>Le projet devrait élaborer une étude d'impact de base (ainsi que la récolte de données) à partir de laquelle les résultats pourraient être mesurés. L'étude devrait traiter de l'impact au niveau local (emploi, par exemple) et à un niveau plus large. L'étude d'impact de base devrait informer la stratégie nationale de la canne et du sucre.</i></p>
<p>Objectif spécifique (ou effet direct): La productivité du secteur semi-industriel de la canne à sucre est améliorée et valorisée, intégrant les petits producteurs indépendants</p>	<ul style="list-style-type: none"> % de croissance du rendement des producteurs de canne à sucre des régions pilotes % de croissance du revenu des producteurs de canne à sucre des régions pilotes Utilisation de la capacité totale de chaque unité pilote de transformation pilote Valeur et volume totaux de sucre et produits dérivés fabriqués et vendus par les unités pilotes Nombre de projets d'investissement semi-industriel 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités Rapport d'activité de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> Des modèles de démonstration sont appuyés et sont répliqués dans les zones de culture de la canne à sucre Les produits des unités pilotes de transformation sont bien acceptés par les consommateurs et il n'y a pas d'ingérence politique dans le commerce de ces produits Les modèles d'affaires proposés sont acceptés par les investisseurs/ entrepreneurs et par les institutions financières Les bonnes pratiques de production de canne sont adoptées par les producteurs 	<p><i>Au moment de l'évaluation, les progrès réalisés n'étaient pas suffisants pour établir la probabilité d'atteindre les objectifs du projet.</i></p> <p><i>Cependant, et en dépit de risques (voir page 17), l'évaluation a apprécié que le projet était bien orienté et qu'il était susceptible d'atteindre ses objectifs.</i></p>
<p>Produits (liés à l'Objectif spécifique / Effet direct): 6. Les producteurs de canne à sucre ont amélioré leur productivité agricole grâce aux bonnes techniques et l'appui conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> Au moins trois pépinières de 4 hectares sont mises en place Au moins 300 formés aux meilleures pratiques Rendement de la canne d'au moins 60 T / ha sur la base d'au moins 120 ha dont au moins 50% développés en milieu rural 	<ul style="list-style-type: none"> Compte-rendu des séminaires Spécifications techniques des équipements/bâtiments Rapports de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Une meilleure qualité d'intrants adaptés aux régions-pilote est identifiée et disponible Les producteurs sont convaincus de l'intérêt d'appliquer les meilleures pratiques 	<p><i>L'amélioration de la productivité de la canne n'a été estimée que sur la base de la productivité dans les pépinières</i></p> <p><i>L'amélioration du rendement de la canne sur la base d'au moins 120 HA doit être établi pendant la campagne agricole.</i></p>
<p>7. Les opérateurs privés sont soutenus dans la mise en place d'unités de transformation compétitives et énergétiquement autonomes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipement, bâtiment, terrain de culture et site industriel en place Autorisations administratives obtenues Au moins trois installations pilotes sont établies et fonctionnant à 90% Volume de production de sucres et produits fabriqués suivant les bonnes pratiques de 750 à 1200 T par an Bilan énergétique des PUI Excédent brut d'exploitation positif Volume, valeur et nombre d'arrangements contractuels entre les transformateurs et les commerçants Prix de revient du sucre produit compétitif sur le marché local 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports enquêtes auprès des bénéficiaires Analyse laboratoire Rapports de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> Les opérateurs privés partenaires sont convaincus de l'intérêt du modèle Les autorités administratives délivrent les autorisations nécessaires Les commerçants et les transformateurs sont intéressés à construire des accords d'affaire à long terme 	<p><i>Au moment de l'évaluation, retards dans l'unité de transformation (prévue pour le semestre 2, 2016 - Rapport d'août - p12). Produit 2 venait de commencer, l'appel d'offre venait d'être lancé, on attendait les offres.</i></p> <p><i>L'évaluation estime que l'appui prévu aux opérateurs privés pour les préparer pour l'opération des usines devrait être renforcé et avancé par rapport aux prévisions du projet.</i></p> <p><i>L'évaluation estime que le calendrier pour compléter le produit dans le temps prévu est assez serré et a peu de marge de sécurité.</i></p> <p><i>L'évaluation estime un risque modéré sur le calendrier du projet par rapport à l'engagement des certains promoteurs.</i></p>
<p>8. Un modèle économique de transformation de sucre et des produits dérivés viables est disséminé auprès des opérateurs privés et autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 1000 décideurs, PME et communautés agricoles informés des avantages des petites unités de transformation de canne à sucre 		<ul style="list-style-type: none"> les modèles-pilote sont économiquement rentables 	<p><i>Le plan de dissémination est en train d'être préparé. Des éléments, e.g. business plan, près d'être finalisé</i></p>

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources et moyens de vérification	Suppositions critiques	Commentaires de l'évaluation
intervenants de la filière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins 10 personnes formées sur le COMFAR ▪ Au moins 6 bénéficiaires clefs au partage d'expérience régional 			
Principales activités envisagées				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produit 1 : Les producteurs de canne à sucre ont amélioré leur productivité agricole grâce aux bonnes techniques et l'appui conseil ✓ Organiser des séminaires de sensibilisation en faveur des intervenants de la filière dans le cadre de la stratégie et objectifs du projet : producteurs, opérateurs privées etc. ✓ Mettre en place au moins trois pépinières des produits de canne à sucre en faveur des communautés locales : Fournir les boutures et les intrants aux paysans, préparer le sol par le biais de la formation sur place ✓ Apporter un accompagnement technique aux paysans pour la replantation d'au moins 33 hectares par site ✓ Former aux moins 300 paysans sur les bonnes techniques de production de la canne à sucre – plantation/ replantation des boutures, entretien au niveau des pépinières au niveau des zones ciblées par le projet ✓ Former les services d'appui sur les bonnes pratiques de production liés aux pépinières pour jouer le rôle de formateur ✓ Orienter des transformateurs vers des organismes d'appui technique et financier en vue de leur accès au financement pour l'amélioration de leurs conditions de production ▪ Produit 2 : Les opérateurs privés sont soutenus dans la mise en place d'unités de transformation compétitives et énergétiquement autonomes ✓ Préparer les Termes de Références et les devis quantitatifs pour la construction/rénovation d'au moins trois unités de transformation au niveau des sites présélectionnés et entamer les procédures d'achat. Suivi des travaux ✓ Préparer les spécifications pour l'achat d'équipements à acquérir sur la base des procédés de production du sucre et ses sous-produits adaptés aux conditions locales. Entamer les procédures d'achat. ✓ Former l'équipe de gestion des unités de transformation sur les meilleures pratiques afin qu'ils soient en mesure de répondre aux exigences sanitaires et phytosanitaires (SPS) et autres normes et de qualité ✓ Accompagner et former l'équipe de gestion des unités de transformation- Aspects techniques, financiers et administratives ✓ Mettre en place un mécanisme de coordination avec d'autres projets de l'UE et d'autres agence de développement afin de maximiser la synergie entre les opérateurs de la chaîne de valeur du sucre (routes, communications, etc.) ✓ Apporter un appui conseil en terme de marketing à travers la mise en place d'un plan de commercialisation du sucre et des produits dérivés ▪ Produit 3 : Un modèle économique de transformation de sucre et des produits dérivés viables est disséminé auprès des opérateurs privés et autres intervenants de la filière ✓ Organiser des séminaires d'information en vue de diffuser l'expérience du nouveau modèle d'entreprise du sucre aux producteurs, transformateurs, investisseurs potentiels et aux institutions financières dans tout Madagascar ✓ Accompagner les bénéficiaires du projet auprès des institutions impliquées dans la filière sucre : agences de promotion des investissements, salons de l'industrie sucrière, etc. ✓ Former les institutions et services d'appui aux transformateurs sur le modèle développé par le projet et la formulation de business plan dans la filière ✓ Organiser un voyage d'étude en faveur d'au moins 6 personnes pour bénéficier des expériences internationales et sous régionales ▪ Produit 4. Evaluation du projet ✓ Evaluation à mi- parcourt et finale du projet 				<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ <i>Préparation du sol chez paysans plus lente que prévue, plutôt en raison de l'organisation pendent des étapes initiaux, et de la manque d'organizeurs sociaux</i> <p>(voir commentaires aux produit 2) campagne industrielle n'avait pas commencé au moment de la évaluation à mi-parcours.</p> <p>Produit 3 encore en développement.</p>

Annexe D. Liste des personnes rencontrées

NOM	Fonction/ Institution	Contact
ONUUDI Siege		
Mme. Meryem SGHIR	Chef de projet (PTC/AGR/FSN)	M.SGHIR@unido.org Phone +43 1 26026 3743
M. Karl SCHEBESTA,	Chief, PTC/AGR/FSN	K.SCHEBESTA@unido.org Phone +43 1 26026 3490
Mme. Lorence ANSERMET	Senior Industrial Development Officer (PTC/AGR/OD) Ancienne représentante de l'ONUUDI à Madagascar	L.ANSERMET@unido.org Phone +43 1 26026 3990
M. Louis TAVERNIER	Représentant Résident ONUUDI par Intérim à Madagascar	+261 20 23 365 40 +261 32 05 527 51
Equipe du projet a Madagascar		
M. Xavier Louis Pierre DESPLANQUES	Conseiller Technique Principal	xdesplanques@free.fr Phone +261 32 05 007 52
M. Hoby José Ramiaramanana	Socio-Organisateur à Mahatalaky	+261 32 71 216 43
M. Tsaradia Manasse Randrianasolo	Assistant Local de Projet à Mahatalaky	mtsaratiana@gmail.com Phone +261 34 54 041 94
Mme. Onjaniaina Rabeony	Socio-Organisateur à Ambalakida	Onyainah@yahoo.com +261 33 24 421 64 +261 32 82 393 61
Equipe de CMCS		
M. Harinjaka Romuald Andriamiharisoa	Directeur General CMCS	+261 34 07 524 09 +261 20 22 557 45
M. Richard Ramanatsialonina	Chef de Service Appui et Technique aux Industries et Planteurs – Responsable du site Ifarantsa	+261 33 12 323 32
M. Alexandre Mahitavelo Ravelomanantsoa	Chef de Service Recherche et Développement Agronomique - Responsable du site Mahatalaky	+261 34 90 856 71

NOM	Fonction/ Institution	Contact
M. Adonie Jacques Herbert Mahazota	Responsable de la Cellule Environnement – Responsable du Site Ambalakida	+261 32 88 901 33
Promoteur		
M. Philippe De Heaulme	Promoteur HAH	+261 33 11 013 71
Mme. Soavololona Manera	Promoteur Maromahay Construct	+261 34 85 657 53
Mme. Odile Ramamy	Promoteur MEO	ramcom@moov.mg +261 34 45 455 06
M. Maminiaina Ambinintsoa Serge Djeff	Promoteur MEO	+261 34 67 986 53
Ministère Public		
M. Gaetan RAMINDO	Directeur Général de Développement Industriel	dgdi@midsp.gov.mg +261 34 05 524 10
Mme. Vaonirina RANDRIATSARAMBOLOLOMA NANA	Directeur Inter-régional de l'Industrie de Mahajanga	+261 34 81 617 27
Mme. Marie Marcelline HOAREAU	Directeur d'Appui au Développement des Filières Végétales	+261 34 05 415 65 +261 32 96 401 81
M. Ihando Andrianjafy	Chef de Service Régional de l'Environnement de Mahajanga	
Union Européen á Antananarivo		
Mme. Tsiory Rakotomavo	Chargée de Programme – Délégation de l'Union Européenne	+261 32 04 273 26
Membres des Coopératives		
Vincent	Coopérative à Ifarantsa	
Toussainte Razafiarisoa	Coopérative à Ifarantsa	
Francoise Rafanomezantsoa	Coopérative à Ifarantsa	
Marie Lidy Rasoanandrasana	Coopérative à Ifarantsa	
Franklin Randrianasolo	Coopérative à Ifarantsa	

NOM	Fonction/ Institution	Contact
Jean Judicael Ratombosoa	Coopérative à Ifarantsa	
Lousiette Rasoanirina	Coopérative à Ifarantsa	
Dauphin Lambo	Coopérative à Ifarantsa	
Dominique Razafindranovy	Coopérative à Ifarantsa	
Vincesilaza Zafindrazay	Coopérative à Ifarantsa	
Francine Rasoanandrasana	Coopérative à Ifarantsa	
Soza	Coopérative à Mahatalaky	
Realy	Coopérative à Mahatalaky	
Mbola Ferdinand	Coopérative à Mahatalaky	
Monja Michel	Coopérative à Mahatalaky	
Monja	Coopérative à Mahatalaky	
Zertin	Coopérative à Mahatalaky	
Damy	Coopérative à Mahatalaky	
Versenee	Coopérative à Mahatalaky	
Refaha	Coopérative à Mahatalaky	
Albert	Coopérative à Mahatalaky	
Zilio	Coopérative à Mahatalaky	
Bernard	Coopérative à Mahatalaky	
Mampino	Coopérative à Mahatalaky	
Tovana	Coopérative à Mahatalaky	
Tsabiny	Coopérative à Mahatalaky	
Tsikivy	Coopérative à Mahatalaky	
Anjaraso	Coopérative à Mahatalaky	
Nesterline	Coopérative à Mahatalaky	
Masy Odette	Coopérative à Mahatalaky	
Do	Coopérative à Mahatalaky	
Malala	Coopérative à Mahatalaky	

NOM	Fonction/ Institution	Contact
Rakotovao	Coopérative à Mahatalaky	
Zizy	Coopérative à Mahatalaky	
Jean Baptist	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Raymond	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Vitamana Florent	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Rakotondranaivo Gilbert	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Jean Kely	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Paulsoa	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Zarasoa Rene	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Torosoa	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Manana	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	
Razaiarisoa Adeline	Coopérative à Antanamifafy/Ambalakida	

Annexe E. Documentation de référence

1. Document du projet, avril 2013
2. Lettre d'intention de partenariat ONUDI-UE du 14 mai 2012
3. Demand analysis sheet, novembre 2012
4. Activities and workplan Phase 1 -UNIDO
5. Budget revision 2017 IOM_120588_300_2000003020_17_20170210_174255
6. BTMORs septembre 2012, avril 2015 et octobre 2015
7. Rapport d'Avancement Annuel 1, février 2016
8. Rapport semestriel, septembre 2016
9. Rapport Annuel 2 projet Madagascar et Annexes, Mars 2017
10. Présentations pour réunions de concertation 2015 et 2016
11. Termes de référence des activités de CMCS, 2016
12. Plan de communication du projet
13. BTOMR_Madagascar,_Aug-Sep_2012
14. BTOMR_MSGHIR_Antananarivo_and_Fort_Dauphin,_avril 2015
15. BTMOR_Antananarivo_Fort_Dauphin_Majunga,_octobre_2015
16. BTOMR_Sghir,_Antananarivo_Majunga_and_Fort_Dauphin, mai 2016
17. Rapport technique de mission, Karlo Wong Yen Cheong, septembre 2015
18. Matériel de formation : Modules de formation sur les bonnes pratiques agricoles (1er draft, septembre 2015) ; Annexe 1 – La présentation PowerPoint de la journée de formation (2e partie) ; Annexe 1a, - Modules de formation, avril 2016
19. Minutes de la réunion de concertation du 24 mai 2016
20. Lettre de l'Office National pour l'Environnement, mai 2016
21. Power point présentations réunions de concertation octobre 2015, mai et décembre 2016
22. STRATEGIE NATIONALE D'ADAPTATION DE LA FILIERE SUCRE A MADAGASCAR - Plan d'action pluriannuel, 2006 – 2014
23. Plan National de Développement de Madagascar 2015-2019 et Plan de Mise en Œuvre du PND
24. 11ème Fonds Européen de Développement, Programme Indicatif National (2014-2020) Pour une coopération entre l'Union Européenne et la République de Madagascar ; Ares (2015) 5460093 – 30/11/2015
25. Decision d'exécution de la Commission du 3.12.2013 relative au programme d'action annuel 2013 en faveur de la population de Madagascar pour le mesures d'accompagnement accordées aux pays signataires de l'ancien protocole sur le sucre, à financer sur le budget général de l'Union Européenne
26. Commission européenne - Fiche d'information, novembre 2016
27. Evaluation de la coopération de l'Union Européenne avec la République de Madagascar 2002-2013, mars 2015
28. Fiche action pour "Mesures d'accompagnement 2013 en faveur du secteur sucrier malgache"
29. FMI - World Economic Outlook Database - 2016.
30. Madagascar Economy 2017
31. (http://www.theodora.com/wfbcurrent/madagascar/madagascar_economy.html)
32. Site web officiel du CMCS ; 2017a. <http://canneasucre.mg/production-de-cannes/> Février 2017

33. Article Express de Madagascar du 26 mai 2016 et des autres articles de presse