



Ministère de l'Intérieur et  
de la Décentralisation

**PROGRAMME D'APPUI A LA DECENTRALISATION ET A LA  
RESILIENCE COMMUNAUTAIRE – PADRC**



**INDIVIDUAL CONSULTANT PROCURMENT NOTICE**  
**Consultant local chargé de réaliser une évaluation à mi-parcours du Projet « Projet  
d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire, 2015- 2019 »**

**Pays :** Madagascar

**Description :** Recrutement d'un consultant local chargé de réaliser l'évaluation à mi-parcours

**Titre du Projet :** Projet d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire

**Durée de la mission :** 30 jours ouvrables incluant les déplacements sur le terrain et la rédaction de rapports

## **1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

Aligné à la fois à l'Axe 1 du Programme National de Développement « Gouvernance, Etat de Droit, Sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale », et à l' Effet UNDAF (Résultat 2) « Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des droits humains », le Projet d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire (PADRC), dont la mise en œuvre d'étale de janvier 2015 à décembre 2019, contribue à la réalisation du Résultat 1 du CPAP « Les Collectivités Territoriales Décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones d'intervention sont structurés et outillés pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace ; résister aux différents chocs et stimuler le développement local en répondant aux besoins exprimés par la population ».

Pour la première année (2015) de sa mise en œuvre le Programme PADRC, à travers ses quatre volets :

- L'appui au processus de décentralisation,
- La promotion de la jeunesse,
- Le renforcement de la résilience communautaire
- Et la lutte contre le VIH SIDA,

s'est focalisé sur l'appui à l'élaboration de cadres législatifs, juridiques et stratégiques et au développement d'outils et de dispositifs opérationnels pour la mise en œuvre des actions au niveau local.

Pour l'année 2016, les grandes orientations suivantes ont été approuvées par le Comité du Projet :

1. Pour le volet décentralisation, les objectifs étaient de :

- renforcer les capacités du Ministère en charge de la Décentralisation pour impulser et coordonner la relance du processus de décentralisation, de gouvernance territoriale et du développement local.
- renforcer les capacités techniques, managériales et financières des CTD pour mettre en œuvre et coordonner le développement local Intégré inclusif dans les zones d'intervention.

2. Pour le volet résilience communautaire, il s'agissait de :
  - renforcer la capacité d'intervention d'urgence des structures institutionnelles (préparation)
  - intégrer la résilience et la RRC dans les outils de planification et de suivi au niveau des Régions et des Communes
3. Pour le volet lutte contre le VIH SIDA, l'objectif était de:
  - renforcer les capacités du SE/CNLS pour assurer la coordination des interventions dans la lutte contre le VIH/sida et le suivi de la réponse au niveau national,
  - appuyer les structures régionales dans l'intégration et le suivi de la réponse locorégionale VIH/sida (plan développement régional et communal intégré et inclusif).
4. Et pour le volet jeunes et femmes, l'objectif était de
  - améliorer l'offre de services des maisons des jeunes et en particulier pour les jeunes filles;
  - mettre en place et opérationnaliser les Conseils communaux des jeunes et les Conseils communaux des femmes.

Pour l'année 2017 le Programme vise à :

1°- Au niveau national :

- poursuivre la consolidation des cadres juridiques et stratégiques des processus de décentralisation, du développement local et de résilience communautaire à travers l'appui à la commission nationale de transfert des compétences et l'élaboration des décrets d'application ;
- et renforcer l'implication et l'appropriation des processus de décentralisation, du développement local et de la résilience communautaire par les différentes parties prenantes à travers l'organisation de symposium et la vulgarisation des textes, stratégies et outils opérationnels ;

2°- Dans la Région Androy, s'aligner au Plan de Relèvement et de Résilience dans le cadre de:

- renforcement des capacités de la Région dans la coordination et le pilotage de la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience,
- accompagnement des dynamiques intercommunales pour la mutualisation des services et des infrastructures ;
- appui aux communes dans la mise en œuvre des actions de leur plan de développement local inclusif et intégrant les priorités en matière de relèvement et de résilience ;

3°- Dans les Régions de Menabe, Atsimo-andrefana et Atsimo-atsinanana assurer à la fois la pérennisation des acquis et leur mise à l'échelle dans le cadre de :

- l'accompagnement des Régions dans le pilotage de son développement et la promotion des initiatives de partage et de capitalisation des bonnes pratiques (la concertation, la planification, la mobilisation des ressources, la budgétisation, l'amélioration des services...)
- le suivi et la communication des résultats (au niveau national, régional et communal) pour une meilleure appropriation et mobilisation des ressources

Après deux ans et demi de mise en œuvre, et en conformité avec la politique d'évaluation du PNUD, il est prévu de réaliser une évaluation externe à mi-parcours du programme à des fins d'apprentissage et de redevabilité, objet des présents termes de référence.

## **2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION**

L'exécution du projet PADRC étant arrivée à mi-parcours, une évaluation s'impose dans l'objectif général d'améliorer la performance et la mise en œuvre du projet sur la période restante ; d'où l'établissement de ces présents termes de références en vue de recruter un consultant local chargé de ladite évaluation.

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite au plan d'évaluation du bureau du PNUD Madagascar pour la période 2015-2019 visant à accroître la redevabilité et l'apprentissage. L'objectif global de l'évaluation à mi-parcours est de fournir aux différentes parties prenantes du PADRC des informations fiables et pertinentes sur différents aspects du projet, d'en tirer les leçons et de proposer des recommandations pour améliorer la performance et la mise en œuvre pour la suite du projet.

Les objectifs spécifiques sont notamment de :

- Evaluer les réalisations et les stratégies mises en œuvre par le projet aussi bien sur le terrain qu'au niveau national ;
- Apprécier de manière objective la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du Projet ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet, et présenter les points forts et les points à améliorer ;
- Faire ressortir les bonnes pratiques à capitaliser pour renforcer les acquis, ainsi que les leçons à tirer ;
- Faire des recommandations et proposer des orientations claires, pertinentes et réalistes pour la poursuite projet.

## **3. PORTÉE DE L'ÉVALUATION**

L'évaluation couvrira les zones d'interventions du Programme et portera, notamment, sur les critères d'évaluation que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts, la durabilité), mais devra aborder également d'autres thèmes pertinents qui intéressent spécialement le PNUD que sont notamment l'approche genre et le renforcement des capacités nationales.

## **4. QUESTIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION**

La présente évaluation doit concerner tous les aspects du projet et devra répondre, notamment, aux principales interrogations suivantes :

1. Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPAP/CPD) ?
2. Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?
3. Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
4. Dans quelle mesure le projet, à ce stade, a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?
5. Dans quelles mesures lesdits produits étaient-ils adaptés aux besoins des bénéficiaires ?
6. La chaîne de résultats, les hypothèses et les risques doivent-ils être reformulés ?
7. Dans quelles mesures la pauvreté, l'environnement durable ou l'amélioration des moyens de subsistance ont-elles été prises en compte ?
8. Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?
9. Dans quelles mesures la dimension genre a-t-elle été prise en compte ?
10. Dans quelles mesures la dimension communication a-t-elle été prise en compte ?
11. Dans quelles mesures la dimension des droits humains a-t-elle été prise en compte ?
12. Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
13. Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?
14. Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables ?
15. Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ?
16. Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
17. Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?
18. Quels ont-été les effets non attendus du projet ?
19. Quelles sont les recommandations et orientations pour l'amélioration de la performance et de la mise en œuvre du projet, ainsi que pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?

## **5. METHODOLOGIE**

Le travail du consultant devra comporter, entre autres, (1) une analyse documentaire ; (2) une indication précise des données à collecter et les outils qui seront utilisés, (3) des entretiens avec toutes les parties prenantes du projet, y compris les partenaires techniques locaux et les bénéficiaires. Chaque phase sera documentée et les conclusions serviront à alimenter le rapport d'évaluation. Cette méthodologie sera à valider par un comité de validation/pilotage avant de passer aux prochaines

étapes. Les informations qualitatives et quantitatives devront provenir d'enquêtes réalisées auprès d'échantillons représentatifs des populations cibles dont la liste doit être validée par le Comité de pilotage du projet.

Il est attendu des soumissionnaires qu'ils précisent en détail leur proposition de méthodologie, qui devra répondre aux critères de : pertinence des choix de populations retenus, d'efficacité (en termes d'atteinte des objectifs spécifiques ci-dessus mentionnés), d'économie, de respect des délais contractuels et des normes et éthiques internationales en matière d'évaluation finale de projet.

Le consultant sera supervisé directement par le responsable de l'Unité de Suivi Evaluation au niveau du Programme du PNUD.

## 6. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus de la prestation sont les suivants :

- L'évaluation à mi-parcours est réalisée dans des normes de qualité satisfaisantes et conformément à l'éthique et la déontologie prônée par le PNUD ;
- Les parties prenantes au projet (PNUD, gouvernement, bénéficiaires, autres agences, société civile...) disposent d'informations et recommandations fiables, pertinentes et réalistes leur permettant de prendre des décisions éclairées pour la poursuite du projet et pour les interventions futures.

## 7. LIVRABLES ET CRITERES DE QUALITE

LIVRABLES	Critères de qualité	Date
Rapport de démarrage	- Compréhension du mandat par le consultant - Méthodologie disponible : démarche et outils proposés disponibles, normes et éthiques internationales en matière d'évaluation sont prises en compte dans la méthodologie, la pertinence des outils d'enquêtes et de la grille d'analyse est établie, ainsi que la matrice évaluative	Fin de semaine 1

<p>Un rapport intermédiaire de l'évaluation à mi-parcours conforme aux objectifs spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données primaires fiables : données et informations recueillies sont conformes à la réalité sur terrain, leur véracité est vérifiée et démontrée</li> <li>- Les force et faiblesses de l'approche sont analysées et démontrées,</li> <li>- Les atouts et contraintes de la stratégie de mise en œuvre sont bien définis et ressortis,</li> <li>- Les bonnes pratiques à capitaliser et les leçons à tirer sont identifiées,</li> <li>- Les recommandations pratiques et réalisables sont disponibles</li> </ul>	<p>Fin de semaine 3</p>
<p>Un rapport final d'évaluation à mi-parcours validé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intègre une synthèse des résultats de l'évaluation à mi-parcours</li> <li>- L'approche participative et l'implication des cibles dans la finalisation et la validation du rapport sont optimisées ;</li> <li>- La méthodologie et les résultats de l'étude sont conformes aux objectifs spécifiques</li> </ul>	<p>Fin de semaine 4</p>

## 8. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES

### Valeurs intrinsèques :

- Démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU ;
- Favoriser la vision, la mission, et les buts stratégiques du PNUD ;
- Démontrer sa capacité d'exercer dans un environnement ne tenant pas compte de la différence culturelle, de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité ;
- Démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude au travail en équipe et un esprit d'initiative développé.

### Compétences fonctionnelles :

#### Gestion de la connaissance

- Aptitude à continuer à renforcer ses capacités et à assurer son développement personnel dans un ou plusieurs domaines de pratiques.

### Aptitudes opérationnelles :

- Bonne connaissance des réalités institutionnelles, sociales et culturelles des zones d'interventions ;
- Une bonne expérience de l'utilisation de l'approche participative ;
- Aisance de communication écrite et orale ;
- Aptitude à établir de bonnes relations avec les partenaires et la population cible et à produire des réponses rapides et adéquates.

#### Qualifications :

- Qualifications nécessaires (y compris connaissances spécialisées) :
  - Titulaire d'un diplôme BAC+5 (Master) en Economie du Développement, Science Politique, Sciences sociales et économiques ou domaines équivalents,
  - Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel,
  - Excellentes capacités relationnelles avec divers interlocuteurs et publics,
  - Excellentes capacités rédactionnelles,
  - Maîtrise des techniques de recherche et d'enquête ;
  - Excellentes capacités d'analyse, de négociation, d'initiative, de communication,
  - Maîtrise parfaite de logiciels bureautiques et d'analyse de données primaires
- Expériences professionnelles requises :
  - Au moins cinq (05) évaluations de projet/programme au sein d'un organisme de développement international et/ou national, à titre personnel ou au sein d'un organisme ou bureau d'étude ;
  - Une expérience avec le PNUD ou une agence du système des Nations-Unies ;
  - Maîtrise de la langue Française (orale et écrite) ;

## **9. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION**

L'évaluateur :

1. Doit présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées.

2. Doit divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats.
3. Doit protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations. Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvre parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle au responsable au niveau du PNUD, chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter le responsable au niveau du PNUD lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doit être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doit respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

## **10. MODALITÉS D'EXÉCUTION**

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD à Madagascar. La gestion financière de la prestation sera gérée par le bureau pays du PNUD selon les jalons de paiements conclus avec le consultant. L'équipe de projet sera chargée d'assurer la liaison avec le consultant afin d'organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement.



## 11. COÛT

Important :

- Seul ce format de tableau sera autorisé. Cette offre sera prise en considération comme indicative et fera l'objet de négociations ;
- Les consultants proposeront leurs offres tenant compte de tous les déplacements sur terrain et des délais d'élaboration et de soumission des rapports ;
- Les montants seront exprimés en ARIARY ;
- Le PNUD ne fournira aucun appui logistique dans l'exécution de cette mission, le consultant est appelé à prendre en considération tous les frais nécessaires pour la mener à bien et à les soumettre au PNUD dans le cadre de cette offre financière ;
- La mission durera 4 semaines ;
- Les frais de mission du consultant, ainsi que les frais de formation des enquêteurs seront payés de manière anticipative aux consultants ;
- Les honoraires du consultant seront remis au terme de la consultance sur base d'une facture certifiée et de la validation du rapport par le projet ;
- Le soumissionnaire proposera une offre forfaitaire pour les 4 semaines de la mission et soumettra son offre selon le tableau suivant dans les limites du budget disponible :

Poste budgétaire	Prix unitaire	Quantité	Total	Commentaire
Honoraires du Consultant		Forfait tout inclus pour les 30 jours ouvrables		

- Comprenant tous les frais logistiques connexes nécessaires à l'exécution de la mission, y compris le frais de missions sur le terrain (transport, hébergement, frais de subsistance, duplication documents, photocopie, fournitures diverses)

## 12.DOCUMENTS A FOURNIR DANS LE DOSSIER DE CANDIDATURE

Les consultants intéressés doivent présenter un dossier de candidature comprenant les éléments suivants :

Une proposition technique :

- Note explicative sur la compréhension des TdR et les raisons de la candidature
- Brève présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission envisagée
- CV incluant l'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références
- Formulaire P11 dûment rempli et signé

Une proposition financière :

La proposition financière doit être soumise sur la base de l'approche forfaitaire (lump sum), et libellée en USD ou toute autre devise convertible au taux UN.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé aux candidats de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer/détailler dans leurs propositions financières les coûts des billets d'avions ou transport routier aller-retour, les honoraires et les frais de séjour, en tenant compte du nombre de jours de travail prévus.

Le réalisme des coûts indiqués pour le voyage pourra être vérifié par le PNUD, soit en exigeant la présentation de justificatifs d'achat du titre de voyage, soit en effectuant une comparaison indépendante avec les prix du marché aux dates et pour les trajets concernés. Le PNUD n'accepte pas les coûts de voyage qui excèdent ceux du billet en classe économique. Si un consultant désire voyager en classe supérieure, il devra le faire sur ses ressources propres.

Toute dépense non prévue par les TDR ou explicitement inscrite à l'offre financière telle qu'acceptée par le PNUD, quelle qu'en soit la nature, doit être convenue entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel à l'avance, sous peine de ne pas être remboursée.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est-à-dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TDR et après validation de ces livrables par le responsable désigné par le PNUD. Pour la présente mission, les paiements seront effectués comme suit : 40% de la somme forfaitaire du contrat à la validation de la méthodologie ; 60% de la somme forfaitaire du contrat à la validation du rapport final.

Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation technique. Aucune note ne sera donnée à cet entretien, mais il sera utilisé pour valider les points donnés au cours de l'évaluation technique et permettra de mesurer/évaluer la bonne connaissance du candidat de l'objet des TDR.

En cas d'insatisfaction justifiée, le PNUD se réserve le droit de ne pas considérer le candidat.

Les consultants seront évalués sur base de la méthodologie suivante :

Analyse cumulative : Le contrat sera accordé au consultant dont l'offre aura été évaluée et confirmée comme :

a) En adéquation avec les Termes de Référence de la mission/correspondant aux compétences requises.

b) Ayant obtenu le plus haut score à l'évaluation combinée de l'offre technique et financière.

\* Evaluation Technique : 70 %

\* Evaluation financière : 30 %

Seuls les candidats obtenant un minimum de 70 points seront considérés pour l'évaluation financière.

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Max. Point</b>
Master en Economie du Développement, Science Politique, Sciences Sociales ou équivalent	/10
Expérience de travail dans le domaine de l'élaboration de politique et stratégie de Décentralisation et de développement local	/10
Maitrise des techniques d'analyse et d'enquête	/10
Expérience avec le PNUD ou une agence des Nations-Unies	/5
Langue de travail français	/5
Minimum cinq (05) missions d'évaluation de projets et programmes d'envergure nationale	/ 30
Evaluation de la compréhension des TDR	/ 10
Présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission envisagée	/20
	/100

### **13. VALIDATION ET APPROBATION DES TERMES DE REFERENCES**

Préparé par : \_\_\_\_\_

Abdou Salame, Coordonnateur du Programme PADRC

Approuvé : \_\_\_\_\_

Rado Harinjaka Razafindrakoto, DNP PADRC