

## PROCUREMENT NOTICE



Date: *Empowered lives.  
Resilient nations.*

**Pays : Madagascar**

**Description de la mission : Recrutement Consultant Individuel National pour l'Evaluation Finale de projet**

**Nom du projet : Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI)**

**Durée de la mission (if applicable) : 05 semaines calendaires à raison de 6 jours par semaine**

**Duty Station : Antananarivo avec des déplacements dans les zones d'intervention**

---

### I- CONTEXTE ET SITUATION

Au sortir de la crise socio-politique qui a sévi dans le pays de 2009 à 2013, Madagascar est plongé dans des difficultés de toutes sortes, entre autres : taux de pauvreté élevé<sup>1</sup> ; une perception d'exclusion sociale parmi les pauvres, des inégalités criardes entre les milieux urbain et rural, avec respectivement 49% et 77% de taux de pauvreté, comparé à l'OMD1 fixé à 35 % ; une chute de la croissance économique de 6,2% avant la crise (2003 à 2008) à une moyenne de 2% au cours de la période 2009 2013, dont 1,3 dans le secteur non-minier<sup>2</sup>.

Consécutivement au retour à l'ordre constitutionnel en 2014 résultant de l'élection présidentielle et des élections législatives, Madagascar a retrouvé sa place dans le concert des nations et vu le retour de ses partenaires techniques et financiers. La mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) élaboré par le nouveau Gouvernement pour la période 2015 - 2019 nécessite en fait la mobilisation d'importantes ressources tant intérieures qu'extérieures pour relever les nombreux défis du développement du pays.

C'est dans ce contexte que le Gouvernement de Madagascar et le PNUD ont élaboré en 2015, sur la base du Plan cadre d'assistance des Nations Unies au développement (UNDAF), le Plan d'action de programme pays (CPAP). Ce CPAP qui représente le document opérationnel du Document de Programme Pays (CPD) pour la même période, comporte deux grands domaines de priorités nationale : (i) « le Renforcement de la gouvernance, de l'Etat de droit et l'établissement d'une justice équitable » ; (ii) « Reprise économique par la création d'un environnement sociopolitique stable, le maintien de la stabilité macroéconomique et la restauration d'un environnement des affaires attrayant ». Initialement prévu pour la période 2015 – 2019 ce programme de coopération a connu deux extensions par le gouvernement du fait de l'évolution du contexte national et clôturera en juin 2021. Ledit CPAP est mis en œuvre à travers un certain nombre de projets, parmi lesquels le projet « Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI) ».

A travers ce projet, le PNUD entend jouer un rôle de premier plan dans la mobilisation des ressources de l'État et des partenaires de développement pour aider le pays à implémenter son PND qui intègre les OMD/ODD. Il contribue particulièrement à la réalisation des priorités, ainsi qu'au renforcement du

---

<sup>1</sup> Le taux de pauvreté monétaire estimée à 71,5% reste élevé (INSTAT, 2012), comparé à 70% en 1993 et 69,6 % en 2001

<sup>2</sup> In Nations Unies (2015) « Descriptif de programme de pays pour Madagascar (2015-2019) », DP/DCP/MDG/3, p.2

cadre de la mise en œuvre du PND en se focalisant en particulier sur la question du financement de ce dernier. Le projet contribue à la réalisation du résultat<sup>1</sup> du programme de pays (CPAP) suivant : « Les institutions et les acteurs, au niveau national et local, utilisent des outils et mécanismes facilitant à la fois l'atteinte des OMD/ODD et une aide au développement efficace ». Il s'inscrit également dans le cadre de l'assistance pour le développement du Système des Nations Unies et contribue à la réalisation de l'Effet 1 de l'UNDAF : « Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable ».

Dans le cadre du projet, une attention est accordée à la mise en place d'une gestion efficace et efficiente de la dépense publique et à l'amélioration de la mobilisation des recettes fiscales et non fiscales facilitant la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) notamment à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

Dans le même ordre d'idée, le renforcement de l'efficacité de l'aide au développement constitue un élément important du programme lequel interviendra dans les activités visant à promouvoir l'appropriation, l'alignement et l'harmonisation de l'aide au développement à Madagascar.

Plus concrètement, les interventions clés du projet sont les suivantes :

1. Développement et mise à disposition des acteurs du développement (gouvernement, Parlement, société civile, etc.) d'outils et de compétences en matière de programmation, exécution et suivi budgétaire, pour l'atteinte des ODD ;
2. Développement et mise en œuvre de mécanismes et outils de mobilisation des ressources intérieures (fiscales et non-fiscales) ;
3. Organisation de la table ronde des donateurs (préparation de notes stratégiques, mobilisation des partenariats, etc.) et appui à l'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF) ;
4. Renforcement de la coordination des interventions des partenaires au développement au niveau central, régional et sectoriel ;
5. Production de notes analytiques sur l'état actuel et les perspectives de la coopération au développement.

### **Impact de la pandémie COVID- 19 à Madagascar et sur la mise en œuvre du Projet**

L'année 2020 est particulièrement marquée par un changement sans précédent du contexte national marqué par la crise sanitaire liée à la COVID19 qui impacte considérablement le pays. En effet, depuis la fin du mois de mars 2020, Madagascar, comme tous les pays au niveau mondial, est touché par la pandémie de la COVID19 avec un impact considérable sur les populations et tous les secteurs sociaux, économiques et environnementaux de la grande île. Le virus s'est principalement propagé dans les grandes villes de Madagascar et notamment au sein de la capitale et de Tamatave, les deux principaux épicentres de l'île. La situation a connu une nette progression depuis le mois de juillet où plus de 100 nouveaux cas sont recensés par jour. Au 31 Aout 2020, le pays compte 14 863 cas dont 13 832 guéris, 836 cas actifs et 192 décès.<sup>3</sup>

Face à cette situation de crise sanitaire, le gouvernement malagasy a proclamé depuis la survenue des premiers cas l' « Etat d'Urgence Sanitaire » et a immédiatement pris des mesures pour gérer cette crise dont notamment i) l'instauration des confinements totaux et progressivement partiels des populations, ii) la fermeture totale des frontières aériennes, maritimes terrestres du territoire, iii) les interdictions de déplacement entre les régions et villes du pays, iv) la fermeture des écoles et des structures/institutions publiques et privées « non essentielle » entre autre.

---

<sup>3</sup> Source : Studio SIFAKA, situation pays COVID-19 au 31/08/2020

Madagascar a subi les conséquences socioéconomiques de la pandémie du COVID – 19 au niveau international du fait de la rupture substantielle de ses liens commerciaux avec les pays durement affectés d'Asie et d'Europe. Sur le plan national, l'application des mesures restrictives a bouleversé le quotidien des ménages des régions confinées ou non tant au niveau social qu'au niveau économique. En témoigne l'évolution attendue/enregistrée des principaux indicateurs macroéconomiques et financiers :

- Taux de croissance du PIB de 5,5 % (LFI 2020) revu à 0,8% (LFR 2020) ; les premières estimations tablent sur un taux de croissance de 1,2 % (BFM, 2020)<sup>4</sup> ;
- Taux d'investissement initialement fixé à 25,4% revu à 16,7% (LFR 2020) ;
- Le solde global de la balance des paiements s'est dégradé sur les trois premiers mois de 2020 avec un déficit estimé à 0,5 % contre 0,2 % du PIB sur la même période de 2019 ;
- Ralentissement des activités des entreprises du secteur réel et baisse significative de l'Indicateur synthétique des Activités des Entreprises (IAE) qui passe de +4,0 % au quatrième trimestre 2019 à -73,6 % au premier trimestre 2020 (BFM, op.cit.) ;
- L'inflation est prévue rester à +6,1% c'est-à-dire le niveau dans la LFI 2020 ;
- Dépréciation continue de l'Ariary face aux devises étrangères

Ce changement notoire du contexte a amené le PNUD à réviser sa planification initiale en 2020 et de l'adapter aux besoins émergents et prioritaires du pays pour mieux faire face à cette pandémie, tout en respectant au mieux l'ancrage avec le cycle programmatique en cours. Ces priorités ont porté sur les axes suivants : 1) l'appui à la mise en place d'un système de santé résilient ; 2) la promotion d'une gestion de la crise inclusive et intégrée et des réponses multisectorielles ; 3) l'appui du pays à faire face à l'impact socio-économique de la pandémie.

Cette situation a également eu un impact considérable sur la mise en œuvre du Projet en 2020, du fait d'une réduction considérable du budget initial pour l'année afin de mieux accompagner le pays à la riposte contre la pandémie suivant les axes susmentionnés. Ceci a amené le projet à réduire, voire annuler certaines interventions clés au cours de l'année 2020 et qui pourraient avoir un impact sur l'efficacité du projet.

### **Les principales réalisations du projet**

- Contribution à la restauration de la programmation pluriannuelle du budget et des Cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) global et sectoriel par la mise en place d'un guide méthodologique et évaluation de la mise en œuvre du processus au niveau de six ministères pilotes ;
- Mise en place de la Mercuriale de prix pour les articles achetés par l'Administration avec mise en place de données de prix de référence pour les 22 régions de Madagascar en vue de la réduction de la corruption, les surfacturations, source de gaspillage des deniers publics ;
- Appui à la dématérialisation du processus de passation des marchés publics, au renforcement des capacités en audit et contrôle des marchés publics (ARMP), au renforcement des capacités de l'Administration publique centrale/déconcentrée et décentralisée et du secteur privé et de la société civile sur les textes du nouveau Code des marchés publics ;
- Mise en place et opérationnalisation de la plateforme de gestion des aides à Madagascar; renforcement de la transparence des mécanismes de coordination des partenaires techniques et financiers et du suivi de leurs apports (APD) à travers l'appui au Secrétariat Technique Permanent à la Coordination de l'Aide (STPCA)
- Appui à l'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF) dans la coordination et le suivi des investissements et de leurs financements effectifs : mise en place du tableau national consolidé (TNC);

---

<sup>4</sup> Banky Foiben'i Madagasikara (2020), Note de conjoncture économique, mai 2020

- Appui à la création de l'Observatoire Indépendant des Marchés Publics (OIMP) et appui à la surveillance des marchés publics passés et en cours d'exécution aux niveaux central et régionaux
- Un Document stratégique sur la coopération au développement et le manuel de procédures y associé mis à disposition du Gouvernement ;
- Au niveau local, mise en place de logiciel de traitement et d'édition des adresses et des impôts fonciers (IFPB et IFT) mis à la disposition de la commune urbaine de Tamatave ; Recensement des activités économiques des contribuables dans l'arrondissement de Tanambao V Tamatave ;
- Refonte des textes et logiciels de gestion des concours administratifs pour une meilleure gestion des ressources humaines de l'Etat.

### **Zones d'intervention**

National/Central (Institutions et départements ministériels)

Régional (Commune urbaine de Tamatave)

## **II- OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION**

La présente évaluation finale du projet GBCI est en conformité avec les dispositions légales inscrites dans le CPD/CPAP 2015 – 2021 portant sur le mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats du programme. Elle est également inscrite dans le plan d'évaluation dudit programme coopération. Elle couvre tous les résultats du projet et permettra de mesurer leurs niveaux de réalisation et leurs contribution aux résultats escomptés du CPD/CPAP.

L'évaluation finale portera sur l'ensemble du cycle du projet GBCI depuis son début (2015) jusqu'à la date de ladite évaluation. Elle portera globalement sur la performance du projet dans l'atteinte des résultats qui lui ont été assignés et sa capacité à produire les résultats attendus. Elle concernera toutes les dimensions de la mise en œuvre du projet et couvrira à la fois les aspects institutionnels, opérationnels, techniques et partenariaux et intégrera une analyse du contexte de mise en œuvre en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19.

A cet égard, au niveau national/central, elle couvrira les Ministères et Institutions ci-après :

- Ministère de l'Economie et des Finances : la Direction Générale des Impôts, la Direction Générale de l'ARMP, la Direction Générale des finances et de l'administration générale, la Direction de la coordination et du suivi/évaluation des programmes, la Direction de la comptabilité publique ;
- Le Ministère de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales : la Direction Générale de la fonction publique ;
- Le Secrétariat Technique Permanent pour la Coordination de l'Aide (STPCA) ;
- L'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF) ;
- L'Observatoire Indépendant des Marchés Publics (OIMP).

Au niveau régional/local, elle couvrira essentiellement la région Atsinanana et plus précisément la Commune Urbaine de Tamatave

L'évaluation respectera autant que faire se pourra le principe de l'approche basée sur les droits humains et sera focalisée d'une part sur les détenteurs de droits, notamment les populations vulnérables bénéficiaires (indirects) des interventions du projet et d'autre part elle prendra en compte les porteurs d'obligations dont : les différents acteurs clés gouvernementaux au niveau national/central et régional/local

L'objectif général de l'évaluation finale du projet GBCI est d'analyser/mesurer la performance dudit projet en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Cette analyse permettra de dégager des leçons apprises de sa mise en œuvre et les acquis à des fins de redevabilité vis-à-vis des différents partenaires et de prise de décisions, mais également en vue de leur capitalisation dans des futures interventions, notamment lors de la planification du prochain programme de coopération, le CPD 2021 – 2023.

De façon spécifique, il s'agira de :

- Analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées ;
- Analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du projet ;
- Analyser la capacité d'adaptation du projet aux changements contextuels socioéconomique et politique du pays ;
- Analyser la contribution du projet aux documents cadre de coopération CPD/CPAP et UNDAF 2015 – juin 2021
- Analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du projet ;
- Déterminer les leçons apprises de la mise en œuvre et identifier les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis.
- Examiner le niveau d'ancrage institutionnel et d'appropriation des résultats et de la démarche par la partie nationale
- Analyser les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture.

### **III- CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS CLES**

L'évaluation portera sur les critères suivants et permettra de répondre, entre autres, aux questions clés suivantes :

#### **Pertinence**

Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays dans un contexte de sortie de crise.

- Dans quelle mesure (i) le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ? (ii) le projet contribue-t-il à la théorie du changement relative à l'effet correspondant du programme de pays ?
- Dans quelle mesure les objectifs et la stratégie du projet ont-ils été pertinents vis-à-vis des besoins des bénéficiaires ? Dans quelle mesure les produits réalisés par le projet étaient-ils appropriés pour par rapport aux besoins des bénéficiaires ?
- La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés (pertinence et fiabilité) ?
- Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
- Dans quelles mesures les dimensions genre (égalité des sexes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prises en compte dans la conception et la stratégie du projet ?
- Les interventions du projet ont-elles été pertinentes et adaptées au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19 ?

#### **Cohérence**

- Les interventions et activités du projet sont-elles cohérentes avec les différentes interventions (Etat, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) passées ou en cours ?
- Existe-t-il une synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes (Etat, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) ou au contraire y-a-t-il des risques qu'elles s'annulent (produire des effets contradictoires) ?

### **Efficacité**

- Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ?
- Dans quelle mesure (i) le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ? (ii) Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables, dans quelle mesure ont-ils été réalisés ? (iii) Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays ? A l'efficacité ou à l'inefficacité ? (iv) Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants, facilitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace ? Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ? Cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet, à la prise en compte des besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires ? Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?
- Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
- Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes) a-t-elle été efficace ?
- Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle amélioré l'atteinte des résultats ?
- Dans quelle mesure le respect des droits humains a-t-il été renforcé ?

### **Efficience**

- Dans quelle mesure (i) la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a permis d'obtenir les résultats attendus ; (ii) la stratégie de mise en œuvre du projet du PNUD et son exécution ont été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?
- Dans quelle mesure (i) ressources humaines et financières, ont-elles été utilisées de manière appropriée ? (ii) les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ? (iii) les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace ? Les activités soutenant la stratégie présentaient-elles un bon rapport coût-efficacité ?
- Dans quelle mesure (i) les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ; (ii) les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficace et efficace du projet ?
- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes financiers, de temps, de ressources humaines...) ?
- Une approche plus efficace serait-elle envisageable (même résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ?

### **Durabilité**

- (i) Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits (biens et services) du projet ? (ii) Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ? (iii) Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du

programme de pays ? (iv) Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéficiaires du projet ?

- Dans quelle mesure (i) Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéficiaires du projet ? (ii) Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de droits fondamentaux et de développement humain ? (iii) Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure (i) les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ? (ii) Dans quelle mesure les interventions du PNUD disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ? (iii) Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

### **Effets/impacts**

- Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ou dans la performance des institutions appuyées ?

### **Égalité des sexes**

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- Les résultats obtenus en termes d'égalité des sexes sont-ils satisfaisants ou auraient-ils dû être plus conséquents ? Dans quelles conditions ces résultats pourraient-ils être pérennisés ?

## **IV- METHODOLOGIE**

Le consultant devra proposer une méthodologie dans une proposition technique et financière à soumettre au moment de postuler. La méthodologie définitive (qui sera détaillée/affinée et intégrée dans le rapport préliminaire ou rapport de démarrage) sera validée par un groupe de référence constitué si possible de l'unité de suivi-évaluation du PNUD, de la section Programme, d'un représentant de la partie nationale et du Coordonnateur du projet.

Néanmoins, la méthodologie à proposer devra intégrer les aspects suivants :

- Réunion de démarrage;
- Etablissement d'un chronogramme bien défini des activités ;
- Collecte de données et informations (Revue documentaire, Entretiens avec les principaux acteurs dans les régions proposées et autres partenaires, visites sur terrain et focus groupes de bénéficiaires et non bénéficiaires. Compte tenu de la situation de crise sanitaire, le consultant proposera la méthodologie de collecte de données la plus adéquate qui ne mettra pas en danger sa santé ni celle de ses collaborateurs, ni celle des bénéficiaires auprès desquels les données seront recueillies ;
- Analyse et traitement des données recueillies ;
- Rédaction des rapports, leur présentation (rapport provisoire et rapport final) et feedback à chaque étape de la mission avec les équipes du Programme et du PNUD.

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale, le nouveau coronavirus s'étant rapidement propagé à toutes les régions du monde.



Depuis le 23 mars 2020, les déplacements dans le pays sont soumis à des restrictions et les voyages dans le pays sont également restreints. S'il n'est pas possible de se déplacer dans les localités d'intervention pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation devra alors élaborer une méthodologie qui tienne compte de la conduite de l'évaluation de manière virtuelle et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'entretiens à distance et d'examens documentaires approfondis, l'analyse des données, les enquêtes et les questionnaires d'évaluation. Cette méthodologie devra être détaillée dans le rapport initial et convenue avec le responsable de l'évaluation

Au cas où tout ou partie de l'évaluation devra être réalisée virtuellement, il conviendra de prendre en considération la disponibilité, la capacité ou la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à Internet / ordinateur peut être un problème car de nombreux homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limites doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si une collecte de données / une mission sur le terrain n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (skype, zoom, etc.). Aucune partie prenante, aucun consultant ou personnel du PNUD ou des partenaires de mise en œuvre du projet ne doivent être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Cependant, une collaboration avec d'autres personnes physique ou morale présent sur terrain est aussi possible. La méthodologie d'enquête doit être harmonisée dans toutes les zones d'intervention et les zones de dénombrement. Cela doit être aussi détaillé dans le rapport initial et approuvé par le responsable de l'évaluation.

Une courte mission de validation pourra être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sans danger pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants pourront être engagés pour effectuer l'évaluation et les entretiens dans le pays, à condition que cela ne présente aucun danger.

Par ailleurs, la présente évaluation doit concerner tous les aspects et toutes les interventions du Projet GBCI et devra répondre notamment aux principales questions évaluatives issues des critères énumérés supra.

## V- CALENDRIER ET LIVRABLES

La durée de la mission est de cinq (5) semaines calendaires à partir de la signature du contrat. L'intervention se déroulera selon un chronogramme détaillé proposé par le consultant qui prendra en compte les éventuelles contraintes liées à l'accès aux sources de données adéquates.

Les livrables attendus du Consultant sont les suivants :

**Un rapport de démarrage :** le consultant national élaborera le rapport de démarrage qui sera soumis aux membres du groupe de référence. Ce rapport préliminaire devra présenter entre autres i) la compréhension de la mission, ii) une courte présentation de la logique d'intervention de base du projet résumant les objectifs principaux de ce projet et les principales étapes attendues pour arriver à ces objectifs (théorie de changement), iii) la méthodologie détaillée comprenant la matrice évaluative détaillée (cf. ci-dessous), et v) la mise à jour du calendrier définitif.

Critère d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils/ méthodes de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données



**Un rapport provisoire** : Il comprendra l'évaluation du Projet GBCI selon les différents critères et questions évaluatives, relevant les points forts, points faibles, les réussites et les défis, les opportunités et les menaces, et avec les critères de qualité précisés ci-dessous. Les recommandations, ainsi que les enseignements tirés devront également y être intégrés. Sur base d'un aide-mémoire (présentation PowerPoint) soumis auparavant pour validation au Comité de Gestion de l'évaluation (groupe de référence), le consultant présentera les premiers constats, analyses, enseignements et recommandations de l'évaluation à un comité restreint qui se tiendra à la fin de la mission de collecte de données sur terrain. Un atelier de restitution du rapport provisoire pour les différentes parties prenantes et acteurs clés sera organisé et permettra au consultant de recueillir les observations et recommandations qu'il prendra en compte dans son rapport provisoire.

**Un rapport d'évaluation final** : Ce rapport reprend et corrige le rapport précédent (mêmes exigences) en tenant compte des observations et recommandations du comité de validation. Le rapport doit être accompagné par l'Audit trail (Template ci-dessous) pour permettre de voir dans quelle mesure le cabinet a pris en compte les commentaires émis par le comité de validation.

Chapitre et numéro de section	Numéro de paragraphe / Numéro de ligne	Commentaires	Réponse de l'équipe d'évaluation ou mesures prises

**Critères de qualité des livrables :**

Livrables	Principaux critères de qualité	Calendrier
<b>Rapport de démarrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence entre les différentes parties du document ;</li> <li>• Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ;</li> <li>• Contenu (non exhaustif) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exposé de la compréhension des TDR par le prestataire (pas de copier/coller)</li> <li>○ Méthodologie détaillée (matrice évaluative détaillée, outils, méthode de collecte proposés permettant de répondre aux questions d'évaluation et à la mise en valeur des acquis du Programme, justification du choix de la méthode et des outils, méthodologie d'échantillonnage et justification...)</li> <li>○ Programme de travail détaillé notamment couvrant les zones d'intervention du programme et conforme à la durée de prestation convenue</li> <li>○ Programme de travail proposé en cohérence avec la quantité de ressources (humaines) utilisées</li> <li>○ Implication des parties prenantes durant la phase d'évaluation</li> <li>○ Annexes : matrice évaluative détaillée, PV de la réunion de démarrage, code d'éthique signé...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin semaine 1</li> </ul>
<b>Rapport provisoire de l'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique</li> <li>• Conformité des données par rapport aux réalités du terrain ;</li> <li>• Les questions d'évaluation sont toutes adressées avec rigueur et une analyse satisfaisante et avec les éléments d'évidence adéquats ;</li> <li>• Les constats et analyses doivent être soutenus par des preuves (pas d'affirmation gratuite)</li> <li>• Les forces et faiblesses du projet sont analysées ;</li> <li>• Les atouts (facteurs de réussite) et contraintes (facteurs de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin semaine 4</li> </ul>

	<p>blocages) dans le cadre de la mise en œuvre sont ressortis et analysés ainsi que leur impact durant la mise en œuvre ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acquis pour l’approche développée au niveau du Programme sont documentés ;</li> <li>• Prise en compte des dimensions transversales (dimension genre, droits humains, ...) dans l’analyse et traitement des données ;</li> <li>• Contient une section spécifique sur les leçons apprises</li> <li>• Les recommandations sont pertinentes et réalistes et réalisables ;</li> <li>• Contient un résumé exécutif clair et résumant les éléments les plus pertinents</li> </ul>	
<b>Rapport Final d’évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport provisoire affiné, et prenant en compte les différentes observations issues de l’atelier de restitution (document reprenant le traitement des observations reçues à l’appui) ;</li> <li>• Facile à lire et contient des illustrations pertinentes (graphiques...)</li> <li>• Contient les annexes : TDR, liste des personnes rencontrées, etc.</li> <li>• Qualité des outils de dissémination.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin semaine 5</li> </ul>

## VI- MODALITES D’EXECUTION

La conduite de l’évaluation finale du projet GBCI s’effectuera sous la supervision du PNUD (DRR) et du MEF (SG) qui fourniront l’orientation globale et les conseils relatifs à ladite évaluation. Un « Groupe de Référence » composé de parties prenantes clés sera mis en place afin d’assurer un rôle consultatif tout au long du processus d’évaluation. Les membres du groupe de référence donneront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l’évaluation : les termes de références, le rapport de démarrage, et ébauche de rapport de l’évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d’évaluation.

Le travail de l’équipe des consultants, chargés de l’évaluation, sera supervisé par l’Unité de Suivi & Evaluation (USE) du Bureau Pays du PNUD qui veillera sur l’assurance qualité des rapports et des données collectées par les évaluateurs. Le projet s’occupera de l’organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d’évaluation (validation, vulgarisation).

Le projet GBCI se chargera de mettre à la disposition du consultant les différentes études réalisées ayant trait à la mission, ainsi que le contact des personnes qu’il voudrait rencontrer. Au besoin, une lettre d’introduction pourra être remise au Consultant.

Le Consultant se chargera de tous les supports logistiques (matériels informatiques, consommables, fournitures de bureau et autres, véhicule, carburant, etc.) dont il aura besoin pour mener à bien sa prestation, que ce soit à Antananarivo ou dans les régions.

## VII- DEONTOLOGIE DE L’EVALUATION

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » du GNUE. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l’anonymat et la confidentialité des sources d’information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d’évaluation doivent par ailleurs être

utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

## **VIII- COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION ET COMPETENCES REQUISES**

### **1-Spécialiste en Evaluation : Chef D'Equipe**

- Avoir au moins un Master (bac+5) en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires et pertinent ;
- Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conduite d'évaluations ou avoir réalisé au moins 5 évaluations finales des projets/programmes, des stratégies ou des politiques sectorielles ou nationales
- Expériences d'au moins 05 ans dans le secteur des réformes de l'Administration en général ;
- Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation (réforme des finances publiques, mobilisation des ressources internes et externes, coordination de l'Aide Publique au développement), et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités ;
- Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD
- Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats ;
- Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;
- Maîtrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (un atout).

### **2-Expert thématique**

- Avoir au moins un Master (bac+5) en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires et pertinent ;
- Justifier d'au moins 5 expériences dans des travaux en lien avec la réforme des finances publiques, les marchés publics, les investissements publics, la coordination de l'Aide publique au développement et la mobilisation de ressources et notamment dans le contexte à Madagascar ;
- Avoir des connaissances en gestion axée sur les résultats ;
- Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD ;
- Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;
- Maîtrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (un atout).

## **IX- CRITERES DE SELECTION**

Les offres seront évaluées sur la base de la méthode de notation pondérée. L'attribution du contrat devrait être faite en fonction de l'évaluation des offres déterminée comme suit :

- a) Conformité aux critères et qualifications requises / acceptabilité
- b) Obtention du meilleur score sur un ensemble prédéterminé de pondération des critères techniques et financiers spécifiques.

- Poids des critères techniques : 70%
- Poids des critères financiers : 30%

- Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 points serait considéré pour l'évaluation financière :
- Poids des critères techniques : 70%
- Poids des critères financiers : 30%

Critères	Notes
<b>Spécialiste en Evaluation : Chef D'Equipe</b>	
Diplôme de Master (bac + 5) dans domaine pertinent	10
Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conduite d'évaluations ou avoir réalisé au moins 5 évaluations finales de projets/programmes, de stratégies ou de politiques sectorielles ou nationales	10
Expériences d'au moins 05 ans dans le secteur des réformes de l'Administration en général	10
Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques avec une spécialisation correspondant aux thèmes spécifiques de l'évaluation : réforme des finances publiques, les marchés publics, les investissements publics et la mobilisation de ressources et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités	15
Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD	10
Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats	10
<b>Approche méthodologique (20 points)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension de la mission (5 points)</li> <li>- Clarté (5 points)</li> <li>- Cohérence de l'approche avec les objectifs de l'évaluation (10 points)</li> </ul> <b>Plan de travail conforme à la méthodologie (10 points)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité (4 points)</li> <li>- Clarté (3 points)</li> <li>- Cohérence des activités avec le chronogramme (3 points)</li> </ul>	30
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;</li> <li>- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;</li> <li>- Maîtrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (atout).</li> </ul>	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>2-Expert thématique</b>	
Avoir au moins un Master (bac+5) en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires et pertinent	10
Justifier d'au moins 5 expériences dans des travaux en lien avec la réforme des finances publiques, les marchés publics, les investissements publics, la coordination de l'Aide publique au développement et la mobilisation de ressources et notamment dans le contexte à Madagascar	30
Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD	15
Avoir des connaissances en gestion axée sur les résultats	10
<b>Approche méthodologique (20 points)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension de la mission (5 points)</li> <li>- Clarté (5 points)</li> <li>- Cohérence de l'approche avec les objectifs de l'évaluation (10 points)</li> </ul> <b>Plan de travail conforme à la méthodologie (10 points)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité (4 points)</li> <li>- Clarté (3 points)</li> </ul> Cohérence des activités avec le chronogramme (3 points)	30
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;</li> <li>- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;</li> </ul>	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## **X- DOSSIER DE CANDIDATURE**

Les dossiers de candidature devront être constitués des pièces suivantes :

- Le curriculum vitae ;
- Copies des attestations, des diplômes et des attestations de travail.
- Une lettre de motivation ;
- Références professionnelles telles qu'indiquées ci-dessus (missions d'évaluation) ;
- La méthodologie proposée pour la mission, avec un document d'au moins deux pages ;
- Une offre financière détaillée et exprimée en ariary Elle doit inclure le montant des honoraires demandés pour la réalisation des prestations et livrables mentionnées ;
- Coût unitaire des indemnités pour les déplacements en dehors d'Antananarivo ;

Les frais de mission se rapportant aux déplacements (frais de voyage, indemnités) en dehors d'Antananarivo seront pris en charge directement par le projet.

## **XI- CONFIDENTIALITE**

Les consultants retenus s'engagent à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'il recevra ou découvrira durant la mission.

## **XII- PENALITES DE RETARD**

Les pénalités de retard seront d'application si la remise du rapport final excède de manière inconsidérée le chronogramme planifié par le consultant. Le PNUD avisera les consultants en cas de retard établi d'une date de remise attendue du rapport final n'excédant pas une semaine complémentaire non rémunérée. A partir du 8ème jour, une pénalité de 2% du marché par jour de retard sera appliquée. A partir de 10 %, le PNUD s'octroie le droit de renoncer au contrat de manière unilatérale sans contrepartie financière.

**Rédigé par :** \_\_\_\_\_

**Amélie VONINIRINA – Coordonnateur Projet /GBCI**

**Vérifié par :** \_\_\_\_\_

**Narcisse CHIMI - Unité Suivi Evaluation/PNUD**

**Approuvé par :** \_\_\_\_\_

**Henry René DIOUF – Représentant Résident Adjoint/PNUD**

**Approuvé par :** \_\_\_\_\_

**Léa Josée RABARISON – Directeur National Projet/GBCI**