

PROCUREMENT NOTICE



Empowered lives.
Resilient nations.

Date:

Pays : Madagascar

Description de la mission : Recrutement Groupe de Consultants Individuels Nationaux pour l'Evaluation Finale du PADRC

Nom du projet : Projet d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire (PADRC)

Durée de la mission (if applicable) : 07 semaines calendaires à raison de 6 jours par semaine

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

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

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). 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. 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 » et est mis en œuvre à travers un certain nombre de projets, parmi lesquels le « Projet d'Appui à la Décentralisation et la Résilience Communautaire (PADRC) »

En effet, Madagascar a opté depuis des décennies pour la décentralisation comme facteurs d'accélération du développement équilibré du territoire. Afin d'accompagner mais aussi d'assurer un ancrage territorial solide au processus de décentralisation pour atteindre son objectif d'« un développement participatif, équilibré et harmonieux du territoire », le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et le PNUD se sont accordés à mettre en œuvre le PADRC au cours du cycle de coopération 2015 – 2021.

Le projet a pour objectif principal d'appuyer les principaux acteurs clés de la Décentralisation à savoir, le Ministère en Charge de la Décentralisation, les Collectivités Territoriales Décentralisées et les services techniques déconcentrés pour relancer et relever ensemble les défis de la « décentralisation inachevée » caractérisée par :

- La faible capacité administrative et financière des Collectivités Territoriales Décentralisées pour mobiliser des ressources et assurer à la population l'accès aux les services de base adéquats ;
- L'inefficacité de leur système de gouvernance car leur personnel n'a pas les expériences et les formations nécessaires et elles dépendent dans la majorité des cas des services du niveau déconcentré.
- La concentration budgétaire au bénéfice de l'Etat central ; pour les dépenses publiques, les administrations centrales gèrent et exécutent plus de 95% du total, les dépenses décentralisées se situent environ à 3 à 5% du total
- Une insuffisance dans la coordination, la planification et la gestion du secteur public local

Aligné à la fois à l'Axe 1 du Programme National de Développement « Gouvernance, État de Droit, Sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale », et à l' Effets 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 PADRC contribue à la réalisation du Résultat 1 du CPD « 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 ».

Le Projet s'est déroulé dans une approche d'ancrage et de renforcement institutionnel qui a permis une mise en œuvre en modalité NIM avec la désignation d'un Directeur National de Programme nommé par le Ministère de la Décentralisation, la domiciliation des interventions au sein du MID.

Le Projet par ailleurs, s'est attelé dans une approche holistique à cibler non seulement les interventions au niveau macro pour le changement du cadre légal, stratégique, programmatique et institutionnel de mise en œuvre de la décentralisation d'une part et d'autre part par le renforcement des acteurs de mises en œuvre au plan national, régional, local dans une logique d'autonomisation et de responsabilisation.

Par ailleurs, au niveau opérationnel, le ciblage des zones d'intervention a tenu compte des niveaux de vulnérabilités, de pauvreté en privilégiant les régions les plus affectées notamment par le changement climatique.

Le Projet a été mis en œuvre dans une approche d'adaptation aux réalités, conjonctures et défis de Madagascar tout en gardant en esprit, les résultats et produits initiaux. Ainsi :

De 2015 à 2016, le Projet s'est focalisé sur les 4 volets suivants :

1. Décentralisation et développement local
2. Résilience communautaire
3. Lutte contre le VIH/SIDA
4. Femmes et Jeunes

Entre 2017 et 2018, au regard de la crise environnementale (Phénomène « El Nino ») dans le Grand Sud et dans la logique d'alignement sur les priorités nationales, le projet a mis un emphase sur les aspects ci-après :

Niveau national :

- Poursuite 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 ;
- Renforcement de 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.

Région d'Androy, il s'est aligné 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.

Enfin, entre 2019 et 2020, tout en gardant les orientations de la précédente période, le projet a opéré une duplication des expériences d'assistance vers 3 autres régions portant ainsi à 4 le nombre des régions d'intervention tout en gardant les objectifs d'appui institutionnel et de renforcement au niveau national du cadre stratégique, programmatique de la décentralisation à Madagascar. Par ailleurs, le PADRC a initié une démarche de priorisation nationale et régionale des ODD.

Au niveau national :

- Poursuite 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 ;
- Renforcement de 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.

Regions Androy, Anosy, Atsimo Andrefana, Menabe :

- Renforcement des capacités de la Région Androy 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 (région Androy)
- 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 (Région Androy)
- Mise en œuvre des processus de priorisation des ODD et de définition des paquets d'intervention dans 4 Régions (Regions Androy, Anosy, Atsimo Andrefana, Menabe)

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 03 septembre 2020, le pays comptait 15 106 cas dont 14 031 guéris, 875 cas actifs et 197 décès¹.

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.

Madagascar a subi les conséquences socioéconomiques de la pandémie de la 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. De fait la particularité de cette crise fait qu'elle met une double pression à la fois sur l'offre et la demande nationale.

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 questions relatives au « genre », à l'environnement, et à la prévention des conflits ont été systématiquement prises en compte de façon transversale au cours de la mise en œuvre du projet. Ainsi,

¹ Source : Studio SIFAKA, situation pays COVID-19 au 03/09/2020

l'élaboration des Plans de développement Local Intégré et inclusif et la priorisation des ODD ont pris en compte ces dimensions, de même que la mise en œuvre des actions spécifiques relatives aux infrastructures et la mise en place des structures de concertation au niveau des communes qui ont promu à la fois l'approche handicap, la participation des femmes et la cohésion sociale.

Focalisation Géographique.

Au début de sa mise en œuvre (2015), le Projet est intervenu dans cinq Régions de Madagascar à savoir Analamanga, Atsimo Atsinanana, Atsimo Andrefana, Androy et Menabe. Cependant, en 2017, suite à la crise causée par le phénomène « El Nino » dans le Sud de Madagascar, le PNUD, conformément aux orientations du Gouvernement Malagasy a concentré ses interventions dans la Région Androy, à travers notamment le PADRC, afin de contribuer efficacement à la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience (PRR) du Grand Sud du pays, et être en cohérence avec les fondements du développement humain durable et ceux de l'approche « droits » indispensable pour accélérer l'atteinte des ODD.

Cependant Depuis fin 2019 la localisation des ODD réalisée dans les 4 régions du SUD (Androy, Anosy, Atsimo adrefana, Menabe) a été une occasion d'élargir l'espace d'intervention de PADRC.

Evaluation à Mi-parcours du PADRC

En 2017, une évaluation à mi-parcours du Projet a été conduite afin d'évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés et d'examiner si ceux-ci répondent encore mieux aux besoins du pays eu égard à l'évolution du contexte, notamment la crise environnementale « El Nino » suscitée. Les recommandations ci-après ont été formulées à l'attention du Gouvernement et du PNUD.

- Consolider les cadres stratégiques, règlementaires et programmatiques de la décentralisation, du développement local et de la gouvernance locale qui conditionnent la mise en œuvre des interventions sur le terrain :
- Poursuivre la focalisation des interventions dans l'Androy et l'intensification des actions dans le cadre de :
 - L'appui à la région pour la coordination du développement régional,
 - L'appui aux communes dans l'élaboration des PDLII et leur mise en œuvre leur plan de développement (mise en place de standard de services, mobilisation de ressources, état civil)
 - L'établissement de l'Indice de Gouvernance Locale et l'élaboration des plans d'actions IGL ;
 - La consolidation des conditions-cadres de mise en œuvre et de durabilité des interventions sur le terrain (appui aux services techniques déconcentrés, districts en appui conseil aux communes)

II- OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

La présente évaluation finale du projet PADRC est en conformité avec les dispositions légales inscrites dans le CPD/CPAP 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 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 la Direction Générale de la Décentralisation et d'autres structures connexes du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID).

Au niveau régional/local, elle couvrira les localités des zones d'interventions du projet, à savoir

Niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD)

- Les 4 Régions du grand Sud (Androy, Anosy, Atsimo Andrefana et Menabe.
- Les 58 Communes de la Région Androy
- Les Communes de Morondava et Bemanonga, (Région Menabe)
- La Commune de Farafangana (Région Atsimo atsinanana)
- Les Communes de Toliara, Milenaka et Saint Augustin (Région Atsimo andrefana)

Niveau des Services Techniques Déconcentrées (STD)

- Les Préfectures/Districts de Bekily, Beloha, Ambovombe, Morondava, Tulear, Fort Dauphin
- Les services des Domaines et Topographie d'Androy et d'Anosy
- Les Directions régionales de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales d'Androy, d'Atsimo andrefana, et de Menabe,

L'évaluation respectera 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 et principales bénéficiaires des interventions du projet : les jeunes (filles/garçons) et les femmes. D'autre part elle prendra en compte les porteurs d'obligations dont : les différents acteurs clés gouvernementaux au niveau central et les collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et Services Techniques Déconcentrées (STD) des régions susmentionnées.

L'objectif général de l'évaluation finale du projet PADRC 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

De manière spécifique, l’évaluation permettra, entre autres, de :

1. Evaluer le projet par rapport aux critères de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, effets/impacts, durabilité, la prise en compte des aspects transversaux comme le genre (égalité des sexes et autonomisation des femmes), les droits humains (réalisation des droits des ayant-droit) :

a) Pertinence :

- Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux priorités nationales, régionales et locales ? Y a-t-il eu une adaptation pertinente aux conjonctures nationales ?
- Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux mandats du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPD/CPAP) ?
- Le problème adressé est-il pertinent et répond-il aux besoins du Gouvernement, des Collectivités Territoriales Décentralisées, des populations ciblées ?
- 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 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 arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?
- Les changements opérés par le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
- Dans quelles mesures les dimension genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prise 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 ?

b) 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) ?

c) Efficacité :

- Dans quelle mesure la mise en œuvre du Programme a-t-elle contribué à l’atteinte des résultats pour le renforcement de la décentralisation, de la résilience tant au plan national que régional et local ?
- Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ?
- Dans quelle mesure la structure, l’organisation et les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d’atteindre les objectifs escomptés ?
- Quelles sont les mutations à court terme et intermédiaire au niveau des changements de paradigmes, des pratiques, cultures et des cadres stratégiques, programmatiques et niveaux de mise en œuvre de la décentralisation/résilience ?
- Quelle a été la valeur ajoutée du projet au niveau de Madagascar dans le domaine de la décentralisation/résilience ?
- Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?
- Quels ont-été les effets non attendus du projet ?

- Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?
- Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?
- Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
- Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes) a 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 pris en compte/renforcé ?

d) Efficiences :

- Quel est le taux d'exécution au niveau global et par produit ?
- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes financiers, de temps, de ressources humaines...) ? en d'autres termes, les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés ? ont-elles été utilisées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?
- Une approche plus efficiente aurait-elle été envisageable (même résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ? autrement dit, la stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?
- Les résultats réels ou attendus justifient-ils les ressources engagées ?
- Les ressources prévues pour adresser les problématiques liées au genre et aux droits humains ont-elles été utilisées de manière efficiente ?

e) Effets/impacts :

- Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?
- Quels sont les impacts de la pandémie dans, principalement sur le niveau de vie des bénéficiaires, sur les objectifs du Projet PADRC et du Programme (CPD/CPAP) ?

f) Durabilité :

- Quel a été le degré d'appropriation du projet par le Gouvernement ?
- Quel a été le degré d'appropriation du projet par les Régions d'intervention, les Communes bénéficiaires, les Services Techniques Déconcentrés, les autres parties prenantes et les communautés ?
- Dans quelle mesure les mutations qualitatives impulsées et ou intervenues dans les domaines de la décentralisation, de la résilience communautaires continueront-ils à l'avenir ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ?
- Dans quelle mesure l'accompagnement technique des travaux a été réalisé pour assurer la durabilité des travaux ?
- Dans quelle mesure le système d'entretien et de gestion mis en place était-il approprié pour assurer la pérennité des infrastructures réhabilités ?
- Dans quelle mesure les capacités nationales en matière d'orientation stratégique, d'encadrement et de pilotage de la décentralisation et de renforcement de la résilience ont-elles été renforcées ?
- Dans quelle mesure, les capacités régionale et communale en matière de maîtrise d'ouvrage et pilotage du développement et de la résilience ont-elles été renforcées ? Les capacités développées et/ou renforcées ont-elles produit des effets durables ?
- Dans quelle mesure, les parties se sont-elles appropriées de façon durable des renforcements de capacités ?
- Dans quelle mesure les parties renforcées pourront-elles prendre la relève pour la prise en charge des coûts récurrents après la mise en place des infrastructures/équipements,
- Dans quelle mesure le Programme a-t-il contribué à fédérer durablement les partenaires pour une synergie et l'engagement en faveur de la décentralisation et de la résilience ? La

complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires au développement seront-elles durables ?

2. Analyser et évaluer les points forts et les points faibles du Projet compte tenu du contexte et des différents paramètres de la mise en œuvre, en faisant ressortir également les effets positifs et négatifs, escomptés ou non escomptés qui ont été obtenus
3. Evaluer dans quelle mesure le Projet PADRC a contribué 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 », et à la réalisation du Résultat 1 du CPD « 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 ».
4. Faire des recommandations pour redresser les lacunes, renforcer les mécanismes de pérennisation et améliorer les performances de telles interventions dans le futur et notamment dans le cadre du prochain cycle de programmation ;

IV- RESULTAT ATTENDU

Le résultat attendu de cette étude est le suivant :

- Le projet est évalué sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de la durabilité des résultats obtenus ainsi que de l'impact (ou signes précoces d'impact) et en faisant ressortir notamment :
 - ✓ Les points forts et les points faibles du Projet PADRC ;
 - ✓ Les changements constatés, assortis d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur les bénéficiaires, leurs micro entreprises, leurs foyers et leurs communautés ;
 - ✓ La contribution de la mise en œuvre du Projet PADRC à l'atteinte des résultats du CPD/CPAP tant au niveau national/central qu'au niveau régional/local ;
 - ✓ Les leçons apprises et les recommandations pour améliorer la performance de futures interventions dans la thématique et pour renforcer la durabilité des résultats sur les groupes cibles, ainsi que pour sa mise à l'échelle à d'autres régions en vue d'élargir l'offre sont disponibles.

V- METHODOLOGIE

Les consultants devront 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 PADRC et devra répondre notamment aux principales questions évaluatives issues des critères énumérés supra.

VI- MODALITES D'EXECUTION

La conduite de l'évaluation finale du projet PADRC 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 PADRC se chargera de mettre à la disposition des consultants 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.

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

VII- CALENDRIER ET LIVRABLES

La durée de la mission est de **sept (7) 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** : les consultants nationaux élaboreront 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 PADRC 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

Rapport de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence entre les différentes parties du document ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ; • Contenu (non exhaustif) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Exposé de la compréhension des TDR par le prestataire (pas de copier/coller) ○ 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, méthodologie d'échantillonnage...) ○ Programme de travail détaillé notamment couvrant les zones d'intervention du programme et conforme à la durée de prestation convenue ○ Programme de travail proposé en cohérence avec la quantité de ressources (humaines) utilisées ○ Implication des parties prenantes durant la phase d'évaluation ○ Annexes : matrice évaluative détaillée, PV de la réunion de démarrage, code d'éthique signé... 	• Fin Semaine 1
Rapport provisoire de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Représentativité de l'échantillonnage des bénéficiaires du Projet PADRC Progressive enquêtés ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique • Conformité des données par rapport aux réalités du terrain ; • Les questions d'évaluation sont toutes adressées avec rigueur et une analyse satisfaisante et avec les éléments d'évidence adéquats ; • Les constats et analyses doivent être soutenus par des preuves (pas d'affirmation gratuite) • Les forces et faiblesses du projet sont analysées ; • Les atouts (facteurs de réussite) et contraintes (facteurs de blocages) dans le cadre de la mise en œuvre sont ressortis et analysés ainsi que leur impact durant la mise en oeuvre ; • Les acquis pour l'approche développée au niveau du Programme sont documentés ; • Prise en compte des dimensions transversales (dimension genre, droits humains, ...) dans l'analyse et traitement des données ; • Les leçons apprises et les recommandations sont pertinentes et réalistes et réalisables ; • Contient un résumé exécutif clair et résumant les éléments les plus pertinents 	• Fin Semaine 5
Rapport d'évaluation final	<ul style="list-style-type: none"> • 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) ; • Facile à lire et contient des illustrations pertinentes (graphiques...) • Contient les annexes : TDR, liste des personnes rencontrées, etc. • Qualité des outils de dissémination. 	• Semaine 7

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'il est déterminé par le bureau de pays et/ou le prestataire qu'un produit ou un service ne peut être achevé de manière satisfaisante en raison de l'impact de la COVID-19 et des limites de l'évaluation, ce produit ou service ne sera pas payé.

En raison de la situation actuelle de la COVID-19 et de ses implications, un paiement partiel peut être envisagé si le consultant/cabinet a investi du temps dans la réalisation d'un produit ou d'un service mais n'a pas pu le mener à bien en raison de circonstances indépendantes de sa volonté.

VIII- COMPOSITION DE L'EQUIPE ET PROFIL DES CONSULTANTS

L'évaluation finale du projet PADRC sera effectuée par une Equipe de 02 Consultants individuels nationaux avec des Expertises suivantes :

- 01 Expert en Evaluation des projets/programmes ;
- 01 Expert en Décentralisation et Gouvernance locale

Les Evaluateurs devront de manière générale jouir d'un minimum de combinaison de compétences et d'expériences en matière d'évaluation et réparties comme suit :

Qualification :

Les consultants doivent être titulaires d'un diplôme universitaire, au moins BAC + 5 en Economie, Sciences Sociales, Agronomie, Démographie, Statistique ou domaines équivalents ;

Compétences techniques :

Spécialiste en Evaluation : Chef D'Equipe

- 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 02 ans dans le domaine d'appui institutionnel (Ministère, CTD ou STD) ;
- Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques du PNUD, y compris le thème spécifique de l'évaluation (Politique de la Décentralisation et du fonctionnement des CTD, Gouvernance locale, etc...), 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 ;
- Compétence en analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives
- Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel ;
- Excellentes capacités relationnelles avec divers interlocuteurs (autorités, communautés etc.)
- Excellentes capacités rédactionnelles ;
- Excellentes capacités d'analyse, de négociation, d'initiative, de communication ;
- Maîtrise parfaite de logiciels bureautiques et d'analyse de données primaires ;
- Expériences de travail avec le SNU à Madagascar sera un atout.

Expert en Décentralisation et Gouvernance Locale

- Expériences d'au moins 05 ans dans le domaine de la décentralisation, ou de la gouvernance locale ou du développement local
- Expériences d'au moins 05 ans dans le domaine d'appui institutionnel (Ministère, CTD ou STD) ;
- Très bonne connaissance de la politique de décentralisation et du fonctionnement des CTD
- 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 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 ;
- La connaissance du Sud de Madagascar sera un atout

Compétences fonctionnelles :

- Planification et organisation
- Bonne capacité d'analyse
- Bonne capacité de communication (notamment capacité à dialoguer avec les bénéficiaires dans les zones d'intervention)

- Capacité d'adaptation
- Esprit d'équipe
- Bonne capacité de rédaction en français
- Bonne maîtrise de l'outil informatique.

IX- CRITERES DE SELECTION

Les candidats sont invités à soumettre une offre technique et une offre financière.

L'offre technique (70% de la note finale)

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission. Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base de grille d'évaluation détaillée ci-dessous. **A noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu sera par la suite amendée à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du comité d'évaluation.**

L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

- La compréhension des TDR ;
- La méthodologie et le plan de travail ;
- La qualification et la compétence (éducation, qualification, expérience générale, expérience spécifique,...).

Critères			
	Points	Total	
1. La compréhension des TDR (sans copier/coller) : 20 points	20	20	
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référence : 40 points			
<ul style="list-style-type: none"> • Approche méthodologique (20 points) <ul style="list-style-type: none"> - Compréhension de la mission (5 points) - Clarté (5 points) - Cohérence de l'approche avec les objectifs de l'évaluation (10 points) • Plan de travail conforme à la méthodologie (20 points) <ul style="list-style-type: none"> - Exhaustivité (10 points) - Clarté (2 points) - Cohérence des activités avec le chronogramme (8 points) 	20 20	40	
3 Qualifications et Compétentes : 40 points			
<p>Qualifications et expériences générales (5 points) Toute l'équipe Equipe : Titulaire d'un diplôme Master en Economie, Sciences Sociales, Agronomie, Démographie, Statistique ou domaines équivalents</p> <p>Spécialiste en Evaluation/Chef d'équipe (35 points)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 7 ans d'expériences (ou au moins 05 missions) en matière d'évaluation de projets/programmes, de stratégies ou de politiques sectorielles ou nationales (8) • Expérience d'au moins 02 ans dans le domaine d'appui institutionnel (Ministère, CTD ou STD) (8) • Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, y compris le thème spécifique de l'évaluation (Politique de la Décentralisation et du fonctionnement des CTD, Gouvernance locale, etc...), et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités ; (8) • Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD (5) • Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats (4) • Expériences de travail avec le SNU à Madagascar et du grand Sud du pays sera un atout (2) <p>Expert en Décentralisation et Gouvernance locale (35 points)</p>	5 35	40	

<ul style="list-style-type: none"> • Expériences d'au moins 05 ans dans le domaine de la décentralisation, ou de la gouvernance locale ou du développement local (8) • Expériences d'au moins 07 ans dans le domaine d'appui institutionnel (Ministère, CTD ou STD) (8) • Très bonne connaissance de la politique de décentralisation et du fonctionnement des CTD (8) • Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD (5) • Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats (4) • Expériences de travail avec le SNU à Madagascar et du grand Sud du pays sera un atout (2) 	35			
Total des points pour les trois (3) critères		100		
Le score minimum exigé pour se qualifier est		70		

L'offre financière (30% de la note finale)

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et per diem en cas de journée de mission ;
- Le consultant prendra à sa charge tous les frais de déplacements liés à l'exécution de sa mission – Le PNUD ne prendra aucun frais à sa charge ;
- La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 8 semaines calendaires ;
- Le premier décaissement des frais logistiques et de mission sera conditionné par la validation du rapport initial à J+5. Toutefois, la disponibilité effective ou non de celle-ci n'exonère pas le consultant de commencer sa mission.

L'offre financière des consultants est sujette à négociation sur base des barèmes Nations Unies pour les honoraires, DSA et coûts logistiques et en fonction des disponibilités du budget.

Note finale : 70% technique +30% financière, le marché sera attribué à l'offre qualifiée et conforme la mieux disant.

DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION

1. Technique :

(i) Note méthodologique pour conduire la mission

(ii) **Formulaire P11** + CV - **expériences similaires et trois références** – contact mail et téléphone –

(iii) Lettre de motivation

2. Offre financière *

* Cette offre sera négociable selon les disponibilités du budget et l'ajustement majoré au taux UN.

Offre financière détaillée et complète pour 4 semaines calendaires de mission détaillées comme suit :

Honoraires journalier requis pour 4 semaines calendaires de 6 jours

Frais logistiques autres pour les 4 semaines (communication, consommables, etc. ...)

Note : le consultant ne devra à aucun moment avoir été impliqué dans le projet de quelque manière que ce soit.

X- ETHIQUE D'EVALUATION

Les évaluateurs devront se référer, dans l'exercice de leurs missions, aux principes, à l'éthique et aux procédures de l'évaluation énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG. La connaissance de ces dispositifs est indispensable pour sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

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 8^{ème} 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 : _____
Abdou SALAME - Coordonnateur/PADRC

Vérifié par : _____
Narcisse CHIMI - Unité Suivi Evaluation/PNUD

Approuvé par : _____
Veronirina RAMAROSON – Directeur National /PADRC

Approuvé par : _____
Henry René DIOUF – Représentant Résident Adjoint/PNUD