



**PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE**

-----

**SECRETARIAT GENERAL**

-----

**Unité de Coordination des Projets (UCP)**

-----

**Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public (PAPSP)**

**TERMES DE RÉFÉRENCE**

**RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT POUR ASSURER LE RAPPORT FINAL ET  
LA CAPITALISATION DU PROJET PAPSP  
(P 150116) Crédit 5835-MG**

**A. Contexte**

Le Gouvernement de Madagascar a reçu un crédit de l'Association Internationale de Développement (IDA) de 40 millions de dollars pour financer le Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public (PAPSP), qui est effectif depuis Mars 2017. Le projet a pour objectif global d'améliorer la gestion des recettes et la prestation de services locaux à l'échelle nationale et dans le secteur de l'éducation dans des régions ciblées, et instaure une méthode de travail innovante qui repose sur le « Financement Basé sur le résultat » (FBR).

Dans un souci d'améliorer l'efficacité des projets initialement gérés par le PREA, le gouvernement et les partenaires se sont entendus pour mettre en place une Unité de Coordination des Projets rattachée à la Présidence de la République de Madagascar, qui aura pour rôle d'assurer la mise en œuvre des projets placés sous sa responsabilité.

A l'origine, l'objectif de développement (ODP) ainsi que les indicateurs basés sur la de ce projet figure parmi les principales composantes des réformes pour l'efficacité de l'administration.

Le projet PAPSP comprend quatre composantes, dont voici les objectifs globaux ci-dessous :

Composante 1 - Amélioration de la gestion des recettes ;

Composante 2- Amélioration des contrôles et du suivi de la performance ;  
Composante 3- Amélioration des mécanismes de gouvernance dans le secteur de l'éducation ;  
Composante 4- Amélioration des contrôles et du suivi de la performance

Dans le cadre de la clôture du projet, et conformément aux procédures de gestion des projets financés avec le concours de la Banque mondiale, le Gouvernement du Madagascar doit produire un rapport d'achèvement afin de rendre compte des activités exécutées par le projet, des résultats atteints et leçons apprises. Il doit décrire les résultats obtenus, identifier les enseignements tirés et définir une stratégie appropriée pour le transfert des responsabilités. C'est à ce titre que l'UCP compte recruter un Consultant chargé de l'élaboration de ce rapport.

## **B. Objectif général de la mission**

L'objectif global du rapport d'achèvement du PAPSP est d'une part, d'évaluer la performance d'exécution globale du projet et les résultats atteints par rapport aux objectifs initiaux et d'autre part, de mettre en place une base d'expériences pouvant contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre des projets et programmes en cours et ceux à venir.

Ce processus requiert une évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des interventions du projet, en prenant en compte les recommandations formulées lors des différentes missions de supervision de la Banque mondiale.

## **C. Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de la mission se déclinent ainsi :

- Évaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution du Projet, ou dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints (coûts, délais et qualité), les interrelations entre les composantes et documenter les résultats et impacts immédiats des interventions du projet ;
- Apprécier la pertinence des interventions du projet au moment de sa formulation, considérant la période d'extension et dans le contexte actuel ;
- Apprécier la pertinence de la logique globale de passage du financement de base aux différents financements additionnels ainsi que du mixage de financement classique et du mécanisme de financement basé sur les résultats de la Banque Mondiale ;
- Passer en revue les coûts et bénéfices, ainsi que l'efficience du processus d'exécution d'ensemble du projet ;

- Analyser les perspectives et la durabilité des réalisations du PAPSP après sa clôture en formulant des recommandations pouvant contribuer à les pérenniser ;
- Identifier et documenter les leçons apprises de l'exécution du projet qui contribueront à l'amélioration de projets/programmes en cours et la formulation de futurs projets du Gouvernement de Madagascar ;
- Identifier les innovations introduites, analyser leur pertinence et évaluer leur niveau de faisabilité et de diffusion ;
- Évaluer les principales réalisations, techniques et institutionnelles, du projet (positives comme négatives, prévues ou non) en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité ;
- Identifier éventuellement les écarts de résultats et relever les contraintes objectives et opérationnelles d'exécution ;
- Analyser les points faibles et les éléments de contreperformance, en mettant en exergue leurs causes et préconiser des recommandations qui auraient permis d'y remédier ;
- Évaluer la pertinence des stratégies et des approches mises en œuvre, ainsi que leur contribution à l'atteinte ou non des objectifs transformationnels du projet ;
- Analyser et évaluer la pertinence des arrangements institutionnels, notamment le dispositif institutionnel et les interactions entre les différentes parties prenantes ;
- Apprécier les modalités et conditions de mise en œuvre du projet, notamment celles relatives à l'interaction entre le PAPSP, les autres projets et les organismes et institutions partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires ;
- Apprécier le système de suivi évaluation du projet, y compris les indicateurs de performance et les rapports d'avancement ;
- Analyser les conditions et les modalités de mise en œuvre des procédures, notamment en termes de (i) gestion environnementales et sociales, (ii) gestion financière, (iii) de passation de marché, etc. ;
- Apprécier l'efficacité du système de prise en charge financière des activités du Projet à partir des différentes recommandations de rapports et aide-mémoire de supervision (délais de règlement, ...)

#### **D. Résultats attendus**

Au terme de cette mission, le Consultant produira un document intitulé « *Rapport d'achèvement du PAPSP* » qui devra répondre à chacune des questions suivantes regroupées selon des critères à utiliser lors de l'évaluation :

- ***Pertinence du Projet*** : de façon générale, la mission évaluera dans quelle mesure les objectifs du Projet étaient en ligne avec les priorités en matière de la gestion des recettes et l'offre des services au niveau de l'administration locale.
- ***Efficacités du Projet*** : la mission évaluera dans quelle mesure les objectifs du PAPSP ont été atteints, en termes quantitatifs et qualitatifs. Cela requerra la description minutieuse des principales activités entreprises par le Projet depuis son début. A cet effet, il sera aussi nécessaire de procéder à une analyse, en profondeur, des résultats atteints au niveau des produits, des effets et des impacts. Les écarts entre les objectifs initiaux et ceux effectivement atteints seront soulignés. Les facteurs externes qui ont eu un impact sur l'efficacité du Projet devront être identifiés et expliqués.
- ***Efficiences dans la mise en œuvre du Projet*** : la mission évaluera comment les apports et ressources du Projet (fonds, expertise, temps, etc.) ont été convertis en résultats. Cette analyse suppose de passer en revue :
  - La mobilisation et l'utilisation des ressources ;
  - La qualité de la gestion du Projet, aussi bien par la Coordination générale du PREA que par l'UCP ;
  - La qualité de la supervision de la Banque mondiale et de l'appui à la mise en œuvre / l'exécution ;
  - L'analyse coûts bénéfiques du Projet.
- ***Impacts enregistrés dans la mise en œuvre du projet*** : l'impact des interventions du PAPSP sera présenté, en termes quantitatifs et qualitatifs. La mission examinera, en particulier, les points suivants : (i) gestion des recettes (ii) renforcement des efforts dans le cadre de financement de la décentralisation (iii) sauvegarde et accompagnement social, (iv) la gouvernance au niveau du secteur de l'éducation, (v) intégration et gestion de l'environnement, (vi) le contrôle et l'évaluation des résultats/ politiques publiques, (v) adaptation au changement climatique, résilience, équité de genre.
- ***Durabilité des actions*** : la mission évaluera la probabilité que les bénéfices issus de l'intervention perdureront après l'achèvement du Projet. Elle évaluera également la probabilité que les résultats réels anticipés soient résilients aux risques, notamment les risques liés au climat, après la durée de vie du Projet. La pertinence de la stratégie d'après projet, telle que formulée et/ou exécutée, sera également examinée. Plus précisément, la mission étudiera les éléments suivants : durabilité sociale ; durabilité économique et financière ; durabilité technique, durabilité institutionnelle ; durabilité environnementale ; changement climatique.
- ***Innovations*** : la mission évaluera dans quelle mesure les interventions du projet ont introduit et testé des approches innovantes en matière de

la performance du secteur public et de prise en compte des effets des changements climatiques et de l'approche « villes durables » dans la planification. Il s'agira de mettre en exergue tout processus, instrument ou pratique qui ajoute de la valeur ou solutionne un problème d'une façon novatrice.

- ***Production et partage des connaissances*** : la mission évaluera la qualité du système de gestion des connaissances du projet établi pendant son exécution. De telles connaissances peuvent être relatives aux résultats des innovations ou de toute autre approche de mise en œuvre/d'exécution qui ont été réussies ou non dans le domaine de l'administration publique et les finances publiques dans le contexte de la transformation digitale/numérique.
- ***Potentiel de mise à l'échelle*** : La mission évaluera dans quelle mesure certaines approches, technologies ou éléments innovants exécutés avec succès par le Projet sont susceptibles d'être étendus à une plus grande échelle.
- ***Performance des partenaires d'exécution*** : la mission évaluera la performance de chacun des partenaires impliqués dans l'exécution du Projet. La mission déterminera si tous ces partenaires se sont acquittés correctement de leurs rôles et responsabilités.
- ***Leçons apprises*** : la mission présentera les principales leçons apprises de l'exécution du projet sur la base de l'analyse des apprentissages qui pourraient être répliqués.
- ***Conclusion et recommandations*** : la mission présentera ses conclusions globales sur la performance d'exécution et les résultats du Projet, en soulignant les éléments centraux et l'impact global sur l'amélioration de la gestion des recettes. La mission émettra un certain nombre de recommandations pour le Gouvernement et ses partenaires techniques et financiers relatives aux éléments clés pour assurer la durabilité des réalisations du Projet et pour la formulation de projets futurs.

## **E. Démarche méthodologique**

Cette mission sera effectuée suivant une méthodologie précise de travail. Il s'agira, entre autres :

- D'analyser la documentation existante du projet ;
- D'exploiter les rapports des études produites dans le cadre du projet ; (c) d'effectuer des visites de terrain ciblées, au cours desquelles des entretiens seront organisés avec des acteurs bien identifiés sur des thématiques précises ;
- D'organiser des discussions avec l'équipe et les autres parties prenantes du projet ;

- D'organiser trois (3) ateliers thématiques regroupant les parties prenantes et les représentants des communautés bénéficiaires, qui auront pour but d'évaluer les résultats et impacts du projet ;
- D'organiser un atelier de validation pour partager les principaux constats et recommandations de la mission, avec l'équipe du projet, les autres partenaires impliqués dans la mise en œuvre y compris les représentants des communautés bénéficiaires ;
- Effectuer des travaux de terrains pour apprécier les impacts au niveau local ;
- Collaborera de près avec le groupement TRANSTEC/OSIPD et la Cour des comptes pour l'analyse quantitative et qualitative des indicateurs ;
- Effectuer un briefing et des réunions régulières avec l'équipe de la Banque Mondiale.

Le consultant s'efforcera, au fil de sa mission, de montrer et d'explicitier clairement le cheminement progressif des étapes entre les observations (données brutes), les constats (indicateurs élaborés, ratios), les jugements portés et les leçons/recommandations éventuelles.

#### **F. Durée de la mission et volume des prestations**

La durée de la mission est évaluée à quatre (03) mois intégrant les délais de validation, une durée de prestation évaluée à soixante-six (60) hommes/jours.

#### **G. Profil du consultant**

La mission sera conduite par un consultant individuel disposant d'une expérience avérée en évaluation de projets et programmes, financés par la Banque mondiale, notamment dans le secteur de l'administration publique. Les conditions minimales sont les suivantes :

- Avoir un diplôme de niveau Bac+5 en sciences sociales (droit, économie, ...), en administration publique ou équivalent ;
- Disposer d'une expérience professionnelle d'au moins de quinze (15) ans en évaluation de projets et programmes dans les vingt (20) dernières années ;
- Au moins cinq (05) missions réalisées dans le cadre de l'évaluation de projets et programmes financés par la Banque mondiale de préférence, dont deux (02) au moins portant sur des projets dans le secteur publique un environnement institutionnel similaire à celui de Madagascar ;
- Avoir au moins dix (10) ans d'expérience professionnelle pertinente dans le domaine ;

- Une bonne expérience pratique dans le domaine de la gestion des risques liés à la gestion des projets et programmes ;
- Une expérience avec les agences/directions centrales malgaches est souhaitable ;
- Une bonne connaissance démontrée du suivi/évaluation de projets et programmes financés par les bailleurs de fonds (en particulier la Banque mondiale) serait un atout ;
- Une parfaite maîtrise du français avec de bonnes capacités de communication dans cette langue.

## **H. Rapports et calendrier des livrables**

Le Consultant fournira à l'UCP :

- Une (01) semaine après le début de sa mission : un rapport de démarrage présentant l'ensemble de la démarche proposée ainsi que les échéances précises ;
- Cinq (03) semaines après le début de la mission : un rapport provisoire de la mission intégrant les rencontres et entretiens effectués. Ce rapport provisoire fera l'objet d'améliorations progressives lors des trois (3) ateliers des parties prenantes. L'objectif de ces ateliers est d'évaluer le Projet de façon exhaustive selon les différents critères cités plus haut. L'organisation de ces ateliers se fera selon le calendrier suivant :
  - 1<sup>er</sup> atelier : quatre (04) semaines après le début de la mission ;
  - 2<sup>e</sup> me atelier : cinq (05) semaines après le début de la mission ;
  - Pour chaque atelier, le Consultant produira une version améliorée du rapport provisoire prenant en compte les résultats de l'atelier précédent et une présentation synthétique en PowerPoint dudit rapport pour conduire les travaux, en plus des outils d'animation qui devront être soumis, au préalable, à la validation de l'UCP ;
- Six (06) semaines après le début de la mission : un rapport de synthèse prenant en compte les observations formulées sur la dernière version du rapport provisoire. Ce rapport fera l'objet d'un atelier de validation et sera soumis à Banque mondiale pour commentaires ;
- Une (01) semaine après l'atelier de validation, le Consultant devra déposer le **Rapport d'achèvement validé et finalisé** et un **document synthétique** destiné à l'impression et à la vulgarisation au grand public. Ce document, qui aura pour objectif de mieux faire connaître l'UCP et ses réalisations dans le cadre du PAPSP, devra être très bien illustré d'images/photos relatives aux différentes activités menées et mettra en avant les forces et atouts identifiés. Il devra être un document en français, sous forme de livret convivial et accessible.
- Huit (08) semaines après le début de la mission : atelier de capitalisation

- Dix (10) semaines après le début de la mission : atelier de capitalisation
- Une (01) semaine après l'atelier de validation, le Consultant devra déposer le **document de capitalisation validé et finalisé** avec des **documents synthétiques** destiné à l'impression et à la vulgarisation au grand public.

**NB :** L'organisation des ateliers est à la charge de l'UCP.

L'UCP mettra à la disposition du Consultant toute la documentation nécessaire à la bonne exécution de sa mission.



## Annexe : Modèle de Curriculum vitae

### CURRICULUM VITAE (CV)

<b>Titre du Poste et No.</b>	<i>[parex. PC 1 - Chef d'équipe]</i>
<b>Nom de l'expert :</b>	<i>[Insérer le nom complet]</i>
<b>Genre</b>	
<b>Adresse</b>	
<b>Date de naissance :</b>	<i>[Jour/mois/année]</i>
<b>Nationalité/Pays de résidence</b>	

**Etudes :** *[Résumer les études universitaires et autres études spécialisées suivies, en indiquant le nom de l'école ou université, les années d'étude et les diplômes obtenus]*

---

**Expérience professionnelle pertinente à la mission :** *[Dresser la liste des emplois exercés depuis la fin des études, dans un ordre chronologique inverse, en commençant par le poste actuel ; pour chacun, indiquer les dates, le nom de l'employeur, le titre professionnel de l'employé et le lieu de travail ; pour les emplois des dix dernières années, préciser en outre le type de travail effectué et fournir, le cas échéant, les noms des clients à titre de références. Les emplois tenus qui sont sans rapport avec la mission peuvent être omis.]*

<b>Période</b>	<b>Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références</b>	<b>Pays</b>	<b>Sommaire des activités réalisées, en rapport avec la présente mission</b>
<i>[par ex. Mai 2011-présent]</i>	<i>[par ex. Ministère de ....., conseiller/consultant pour...  Pour obtenir références : Tél...../courriel..... ; M. xxxx, Directeur]</i>		

**Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées :**

---

**Langues pratiquées (indiquer uniquement les langues dans lesquelles vous pouvez travailler) :**

---

**Compétences/qualifications pour la mission :**

<b>Tâches spécifiques incombant à l'expert parmi les tâches à réaliser par l'équipe d'experts du Consultant :</b>	<b>Référence à des travaux ou missions antérieures illustrant la capacité de l'expert à réaliser les tâches qui lui seront attribuées</b>

**Renseignements pour contacter l'expert :**

(courriel \_\_\_\_\_,  
téléphone \_\_\_\_\_)

**Certification :**

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit de manière correcte, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser la mission lorsque cela sera nécessaire, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement fourni incorrectement dans le présent CV pourra justifier ma disqualification ou mon renvoi par le Client, et/ou des sanctions par la Banque.

*[jour/mois/année]*

---

Nom de l'expert

Signature

Date

*[jour/mois/année]*

---

Nom du représentant autorisé du Consultant  
(la même personne qui est signataire de la Proposition)

Signature

Date