



## *PROJET DE TRANSFORMATION ECONOMIQUE POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE*

### **TERMES DE REFERENCE SUR LA CAPITALISATION DES EXPERIENCES DU PROJET PIC, EN MATIERE DE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE LOCALE ET DE PLANIFICATION TERRITORIALE**

#### **1. CONTEXTE**

Le Gouvernement Malagasy a obtenu un financement de la Banque Mondiale pour financer une troisième phase du Projet Pôles Intégrés de Croissance dans le cadre du Projet intitulé « Projet de Transformation économique pour la croissance inclusive » (PIC3). Cette nouvelle phase permettra d'ajouter, en sus du Tourisme et de l'Agribusiness, le secteur numérique en tant que nouveau secteur cible du projet, et également d'étendre les zones géographiques d'intervention du Projet. Ce nouveau Projet s'inscrit dans un objectif de contribuer à la relance économique, plus précisément pour : « Accroître les investissements privés et la croissance des petites et moyennes entreprises dans les régions cibles ».

Le PIC3 a été mis en vigueur depuis septembre 2021, et prévu être clôturé à fin janvier 2027.

Le Projet PIC, dans cette nouvelle configuration, couvrent les quatre anciennes zones d'intervention PIC1 et PIC2, à savoir les Régions DIANA, Atsimo Andrefana, Anôsy et l'île de Sainte Marie, comprenant 80 communes dont 6 centres urbains et 74 communes rurales, et les six nouvelles régions (Analanjorofo, Atsinanana, Vatovavy, Fitovinany, Atsimo Atsinanana, et Analamanga – région dédiée spécifiquement au secteur digital).

L'approche intégrée du Projet l'amène toujours à intervenir sur plusieurs actions complémentaires, dont :

- L'accompagnement des réformes pour lever les entraves réglementaires et les limitations en capacité afin de faciliter les investissements privés au niveau national
- L'appui aux interventions publiques et semi-publiques afin de soutenir la reprise et la croissance dans ces domaines économiques et les Régions d'intervention, comprenant des appuis transversaux et régionaux aux chaînes de valeur des secteurs cibles, la réalisation de travaux de réhabilitation sélective d'infrastructures en lien à ces secteurs et le renforcement de la gouvernance locale
- Le soutien au développement des PME et de l'entrepreneuriat dans les 3 secteurs et les régions cibles à travers des appuis financier et technique à l'entrepreneuriat et à des projets privés

Dans son Volet Renforcement de la Gouvernance locale, en particulier, le Projet vise à restaurer et à renforcer les capacités institutionnelles des Collectivités territoriales décentralisées (CTD) et des Services Techniques déconcentrés (STD) concernés, pour les aider à catalyser le développement

économique local en lien aux secteurs agri business et tourisme et de soutenir la mise en œuvre des activités contribuant aux objectifs du Projet.

En effet, le Projet PIC, depuis plus de 15 ans, dans ses différentes phases, a apporté des appuis évolutifs dans divers domaines aux CTD cibles.

Dans sa 1<sup>ère</sup> phase (PIC 1), l'intervention s'est limitée dans deux centres urbains pôles de croissance, Nosy Be et Fort Dauphin. Les objectifs visés ont trait au rétablissement des fondamentaux de la gouvernance locale, l'amélioration de la qualité des services publics fournis et l'aménagement d'une voirie urbaine moderne. L'appui du Projet touche un ensemble élargi des piliers de la gouvernance locale.

Tandis que durant sa 2<sup>ème</sup> phase (PIC2), les zones d'intervention du Projet sont étendues sur des bassins de vie en corridors situés sur trois régions, à savoir Diana, Anôsy et Atsimo Andrefana, et l'île Sainte Marie. Les objectifs se sont focalisés sur trois principaux domaines, à savoir (i) l'augmentation et la sécurisation de leurs ressources financières, (ii) l'amélioration de la qualité des services publics fournis par les collectivités notamment dans la mise en place d'infrastructures à vocation économique en soutien aux secteurs cibles du Projet, et (iii) l'élaboration des documents de planification territoriale à différents niveaux.

Les résultats obtenus peuvent se résumer par les indicateurs suivants :

- Sur l'amélioration des ressources financières, les montants des recettes propres collectées au niveau des communes d'intervention ont triplé, de 6,120 milliard ariary en 2015 à 18,640 milliard ariary en 2022, malgré le COVID. Les stratégies d'appui du Projet ont été axées sur :
  - ✓ La digitalisation de la mobilisation des principales ressources, avec le déploiement de logiciels de traitement spécifiques
  - ✓ La sécurisation des recettes des collectivités en lien avec les filières agribusiness soutenues par le projet avec la mise en place de structure de gouvernance inclusive (plateforme) regroupant les secteurs public et privé et l'opérationnalisation des 'marchés contrôlés'
  - ✓ La contribution à la mise à l'échelle des initiatives d'appui menées par l'Etat central, telles les opérations Anjara Hetrako et la formation sur le leadership fiscal
- Concernant les investissements communaux, l'analyse des comptes administratifs des communes cibles a montré un progrès notable dans l'amélioration des taux de réalisation de leurs dépenses d'investissement, de 2,18% en 2018 (baseline) pour atteindre 18,64% en 2022. Des subventions d'investissement mises en œuvre dans le cadre d'un programme dénommé Grants OCAI constituent l'outil financier permettant de soutenir le renforcement de ces communes en matière de maîtrise d'ouvrage communale. Les résultats d'une étude d'impacts socio-économiques de ce programme de subventions, actuellement disponibles auprès du Projet PIC, devraient être pris en compte dans cette mission.
- Sur l'élaboration des documents de planification territoriale en collaboration avec le MATSF, trois schémas d'aménagement intercommunal, le premier schéma régional d'aménagement du territoire de la Région Anosy (version 2013), trois plans d'urbanisme directeur des communes urbaines d'Ambanja, Nosy Be et Sainte Marie sont actuellement validés ou en cours de finalisation.

Pour valoriser ces acquis et résultats et en faire un terreau d'apprentissage et d'évolution des pratiques, un processus de capitalisation d'expérience est nécessaire. Cette démarche de capitalisation entre dans le cadre de l'enrichissement des méthodes de mise en œuvre des activités du PIC3, l'harmonisation des outils élaborés et mis à disposition des CTD cadrant avec les orientations du MID et du MATSF, et également une occasion d'impulser une dynamique d'appropriation de ces acquis par les acteurs parties prenantes en vue de leur pérennisation.

Dans ce cadre, le Projet envisage de recruter un Cabinet, prestataire accompagnateur, qui a pour mission d'assurer la capitalisation de ce que le Projet a fait dans ces trois domaines précités et de proposer le plan de leur diffusion avec les supports adéquats.

## **2. OBJECTIF DE LA MISSION**

L'objectif général est de répertorier les approches et outils utilisés ainsi que les expériences réussies en termes de renforcement de la gouvernance locale et de la planification territoriale sur les trois domaines précités dans le cadre du projet PIC, depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui.

Plus précisément, la mission devrait faire état du système d'accompagnement, des démarches utilisées et des outils développés par le Projet en matière de mobilisation des ressources des collectivités, de mise en œuvre de leur programme d'investissement et de planification territoriale, en mettant en exergue les bonnes pratiques et les outils pertinents à pérenniser, à diffuser et à mettre à l'échelle, mais aussi d'identifier les quelques lacunes à combler.

Etant donné que l'un des objectifs du PIC est d'assurer un appui efficace aux communes afin qu'elles puissent assumer la fourniture d'un minimum de service public de qualité et soutenir les aspects développement de sa mission, il est demandé aussi au Consultant d'analyser les aspects d'amélioration des standards de services qui ont été appuyés par le Projet. C'est dans ce sens par exemple que le PIC réalise des travaux de réhabilitation des bureaux communaux.

Dans le cadre de l'analyse de l'amélioration des ressources financières : il est recommandé au Consultant de prendre en compte la pertinence des outils utilisés tels que l'IGL (et par conséquent l'appui de l'ODDL), les Plans de Renforcement de Capacités – PRC (et par conséquent l'appui de l'INDDL), le renforcement en matière de maîtrise d'ouvrage communal (et par conséquent l'appui du FDL), et lorsqu'elles sont en place: les structures dédiées à la mobilisation des recettes (qu'elles soient ad hoc ou permanentes)

Ce document de capitalisation servira de base pour échanger avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers intervenant dans le renforcement de la gouvernance locale, et les acteurs cibles du Projet PIC y compris les collectivités accompagnées, afin d'uniformiser les pratiques pour une meilleure cohérence sur le terrain.

Concernant le domaine de la planification territoriale en particulier, les objectifs spécifiques de l'intervention du prestataire sont les suivants :

- Capitaliser les informations existantes sur l'élaboration et la mise en œuvre des outils de planification territoriale à tous les niveaux afin de ressortir les difficultés, les points à mettre en exergue et les éléments manquants dans les méthodologies en vigueur afin de les rallier avec les stratégies et politiques sectorielles nationales et internationales existantes ;

- Evaluer la mise en œuvre effective des opérations de planification territoriale OPT et en identifier les stratégies de mise en œuvre ;
- Proposer une méthodologie de suivi du respect des prescriptions d'urbanisme, règlements et directives territoriales d'aménagement définis dans les Plans d'urbanisme et les Schémas d'aménagement ainsi que l'évaluation dans le cadre de leur mise en application ;
- Identifier les blocages, contraintes et pratiques qui impactent négativement la mise en œuvre des opérations de planification territoriale OPT ;
- Elaborer un manuel sur la stratégie de diffusion, de suivi, d'évaluation et de mise en œuvre des OPT ;

### **3. TACHES DU PRESTATAIRE**

Dans le cadre de la réalisation de sa mission, il appartient au prestataire de déterminer sa propre méthodologie. Cette méthodologie, privilégiant une approche participative et inclusive, sera discutée avec le MID, le MATSF, le SCOFIL et l'Unité de Gestion du Projet PIC.

Les parties prenantes, tant au niveau central que dans les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et les Services Techniques Déconcentrés (STD) ainsi que les bénéficiaires directs et indirects du Projet devront être impliqués de manière à ce qu'elles soient les véritables porteurs des documents qui résulteront de la mission. Le Prestataire devra déployer une méthodologie qui permet de fonder les solutions sur la base de l'opinion des populations et autres bénéficiaires des appuis du Projet.

Le prestataire mettra en œuvre tous les moyens nécessaires à l'obtention d'informations pertinentes, à travers des recherches documentaires, du benchmarking, des entretiens (en ligne ou en présentiel) avec les responsables du Projet PIC et les autres acteurs concernés à tous les niveaux, des descentes sur terrain, etc.

La méthodologie est un point-clé du succès de l'évaluation. Les soumissionnaires décriront ainsi clairement la méthodologie qu'ils mettront en œuvre, en expliquant les principales méthodes et approches utilisées.

A titre indicatif et non exhaustif, la conduite des prestations de capitalisation comprendra les activités suivantes qui se répartissent en plusieurs phases :

- (i) inventorier les outils développés et les approches utilisées par le volet renforcement de la gouvernance locale du PIC, depuis ses débuts jusqu'à maintenant ;
- (ii) analyser leur pertinence et les résultats obtenus dans le cadre de l'intervention du PIC au fil des ans et identifier les facteurs de réussite ;
- (iii) analyser les éventuelles difficultés relatives à la mise en œuvre des mesures environnementales et sociales pour les divers types de subventions d'investissement aux communes ;
- (iv) identifier les facteurs de blocage et les lacunes et proposer des pistes de solution ;
- (v) proposer les activités de diffusion de ces expériences et acquis

### Phase préparatoire

- Réunion de cadrage avec les responsables du MID, MATSF et du PIC. Cette réunion permettra de faire une lecture croisée entre les TDR et le cadre logique du projet afin d'affiner la cohérence et l'appropriation du consultant du contexte et du besoin. Au terme de cette réunion de cadrage, la démarche méthodologique sera affinée et détaillée.
- Revue de littérature des expériences sur la base des documents disponibles au niveau du Projet.

### Phase d'élaboration du document

- Collecter les informations complémentaires au niveau des ministères centraux concernés et ses démembrements, des régions et communes et les synthétiser;
- Etablir une cartographie des acteurs avec leurs rôles et responsabilités respectifs (y compris les PTF dont les activités d'appui à la gouvernance locale sont complémentaires avec ceux du PIC
- Collecter les informations auprès des prestataires ayant intervenu dans les zones concernées,
- Etablir une analyse des facteurs de succès, au même titre que les facteurs de blocage
- Prévoir une consultation auprès des bénéficiaires, y compris SLC, Région et STD
- Identifier une ou plusieurs communes témoins autres que celles du PIC pour démontrer les impacts du Projet, notamment en comparant les indicateurs clés tels que le niveau de revenus des communes, l'IGL, ...
- Rédiger un document de capitalisation des expériences du Projet dans les trois domaines : ,
- Elaborer un manuel de suivi et évaluation de la mise en oeuvre des OPT,

### Phase de communication du document

- Concevoir et proposer le plan de communication adapté du document de capitalisation;
- Produire les supports de communication

## **4. RESULTATS ATTENDUS ET LIVRABLES**

Le Prestataire remettra un document de capitalisation qui présente les succès, les leçons apprises/bonnes pratiques ainsi que les solutions à apporter pour faire face aux facteurs de blocage dans les interventions du PIC en matière de renforcement de la gouvernance locale, auquel sont annexés des fiches de présentation des outils et approches répertoriés.

Livrable 1 : Rapport d'établissement, incluant la méthodologie détaillée et le planning correspondant, tenant compte les indications/recommandations émises lors de la réunion de démarrage au plus tard 10 jours calendaires après la notification.

Livrable 2 : Rapport de capitalisation provisoire, au plus tard 30 jours calendaires après la validation du rapport d'établissement

Livrable 3 : Rapport de capitalisation définitif, incluant le plan de communication du document, au plus tard 10 jours après la notification des recommandations sur le rapport provisoire

Livrable 4 : Fourniture des documents en version numérique à éditer et à publier dans les sites et les comptes sur les réseaux sociaux du Projet, et un film documentaire de 5 à 10mn, au plus tard 30 jours après la validation du rapport définitif.

## **5. QUALIFICATION DEMANDEES**

Profil du Cabinet recherché :

- Expériences de collaboration dans le cadre d'au moins cinq contrats avec le secteur public et/ou la société civile, notamment autour de la décentralisation et de la gouvernance locale dans des pays en développement ;
- Ayant déjà à son actif au moins trois productions de support de communication institutionnelle d'organisme national / international
- Ayant la capacité de proposer une équipe de trois experts, dont

Un Chef de mission spécialiste en gouvernance locale,

- Titulaire d'au moins un BACC+5 en économie, administration publique, ou autres domaines connexes ;
- Possédant au moins 07 années d'expériences dans le domaine de la capitalisation et de gestion des connaissances
- Expériences avérées en lien avec la fiscalité locale, finance locale, et le développement local
- Avoir déjà conduit des études de référence et d'évaluation de projet
- Avoir une bonne capacité de rédaction et de synthèse

Un Spécialiste en aménagement du territoire et planification de développement

- Titulaire d'au moins un BACC+5 dans le domaine en lien avec l'urbanisme et l'aménagement du territoire ou autres domaines connexes ;
- Possédant au moins 05 années d'expériences dans le domaine de la capitalisation et de gestion des connaissances
- Expériences avérées sur la gestion de base des données et la planification territoriale
- Avoir une bonne capacité de rédaction et de synthèse

et Un spécialiste en communication

- Titulaire d'un diplôme Universitaire ou des Grandes Ecoles (Bacc + 3 minimum) en communication, journalisme, ou autres domaines connexes ;
- Au moins 05 années d'expériences en matière de production de support de communication (film, brochures, rapports, etc.) ;
- Avoir des expériences avérées dans la rédaction de documents et supports de capitalisation

## **6. DUREE**

La durée de la prestation, dans le cadre d'un contrat forfaitaire, est estimée à 30 hommes-jour par expert étalés sur une période de trois (03) mois.

