



EVALUATION INTERMÉDIAIRE EXTERNE

TERMES DE REFERENCE



Numéro de Convention :	AFD CMG 1738 02 et CMG 1738 03
Intitulé du projet :	TANTSOROKA HO AN'NY DIASPORA (TADY)
Pays de mise en œuvre :	Madagascar
Bailleur de fonds :	Agence Française de Développement
Secteur :	Diaspora, Migrations, Développement
Bénéficiaires :	Instances nationales de suivi de la politique publique pour la diaspora et de gestion des migrations professionnelles ; organisations de la société civile ; communautés territoriales décentralisées ; secteur privé ; diaspora
Durée du projet :	48 mois
Dates du projet :	06 juin 2023 - 05 juin 2027
Langue du projet :	Français
Type d'évaluation :	Intermédiaire externe
Dates de l'évaluation :	Période de l'action à évaluer : 6 juin 2023 au 05 juin 2025

Table des matières

1. Contexte	4
1.1 Les dynamiques contemporaines de la migration internationale malagasy	4
1.2 La politique nationale envers la Diaspora	5
1.3 Le projet TADY	5
2. Objectif de l'évaluation	7
2.1 Raison d'être de l'évaluation	7
2.2 Utilisation de l'évaluation	7
2.3 Utilisateurs cibles de l'évaluation	7
2.4 Objectifs de l'évaluation	7
3. Portée de l'évaluation	8
3.1 Eléments couverts par l'évaluation	8
3.2 Principes transverses de l'évaluation	9
4. Critères et questions de l'évaluation	9
5. Méthodologie de l'évaluation	11
5.1 Phase de démarrage	12
5.2 Phase de collecte des données	12
5.3 Phase d'analyse , de reporting et de restitution	14
5.4 Assurance qualité	14
5.5 Livrables	14
6. Calendrier indicatif	16
7. Modalités de soumission d'une offre	17
7.1 Profil recherché	17
7.2 Contenu des offres	18
7.3 Envoi des offres	18
7.4 Modalités d'évaluation des offres	18
8. Annexes	19

1. Contexte

1.1 Les dynamiques contemporaines de la migration internationale malagasy

Depuis les années 1990, Madagascar connaît une croissance soutenue du nombre de ses ressortissants vivant à l'étranger. Le stock de migrants internationaux originaires du pays est ainsi passé d'environ 58 000 individus en 1990 à 170 000 en 2015, pour atteindre 184 762 personnes en 2020¹. Il est probable que ce chiffre soit actuellement supérieur. La diaspora malagasy demeure fortement concentrée en France, qui accueille environ 84 % des migrants, suivie des Comores (5 %), du Canada (3 %), ainsi que de l'Italie et de la Belgique (1 % chacune)². Ce phénomène migratoire se distingue par une forte féminisation : 63 % des migrants malgaches sont des femmes, un chiffre nettement supérieur à la moyenne mondiale³.

Parallèlement à cette dynamique migratoire, on observe une augmentation significative des transferts monétaires formels vers Madagascar. Ces envois, estimés à 4 millions de dollars US en 1990, ont atteint 327 millions en 2015, puis 433 millions en 2019, représentant environ 4 % du produit intérieur brut national⁴. Outre les transferts individuels, la diaspora malagasy joue également un rôle croissant dans des initiatives collectives de développement. Le Forum des Organisations de la Société Civile issues des Migrations (FORIM) recense à ce titre 240 associations malgaches créées en France entre 2006 et 2016⁵, illustrant une dynamique associative transnationale structurée.

Historiquement réservée à une élite urbaine et éduquée, l'émigration malagasy tend à se diversifier, tant sur le plan socio-économique que géographique. On assiste en effet à l'émergence de nouveaux flux migratoires à destination du Moyen-Orient et des pays du Golfe, notamment en lien avec la demande croissante de main-d'œuvre dans le secteur des services à la personne. Des milliers de jeunes femmes, issues pour la plupart de milieux modestes, sont ainsi recrutées pour travailler comme employées domestiques au Liban, au Koweït, à Oman ou en Arabie Saoudite. Ces migrations, essentiellement motivées par des considérations économiques, exposent ces travailleuses à des conditions de travail précaires et à des formes spécifiques de vulnérabilité liées à leur statut social, professionnel et juridique.

¹ M. Razafindrakoto, N. Razafindratsima, N. Razakamanana, F. Roubaud. *La diaspora malagasy en France et dans le monde : une communauté invisible ?* Document de travail UMR DIAL - IRD - Paris Dauphine. Octobre 2017.

² International Centre for Migration Policy Development (ICMPD). *Diaspora engagement map*. Consulté le 21/01/2021. [Interactive map - EUDiF \(diasporafordevelopment.eu\)](https://diasporafordevelopment.eu)

³ Ibid.

⁴ <https://www.worldbank.org/en/topic/labormarkets/brief/migration-and-remittances>

⁵ Fact (2017), <http://fact-madagascar.org/joomla/les-partenaires/menu-zama>

1.2 La politique nationale envers la Diaspora

Tenant compte, d'une part, du potentiel croissant incarné par la diaspora en termes de contribution au développement socio-économique du pays, et d'autre part, des besoins accrus en matière de protection et d'assistance consulaires, les autorités malagasy ont élaboré une réponse politique et institutionnelle ambitieuse en faveur des diasporas au tournant des années 2015-2016. Initiée par la création de la Direction Générale de la Promotion économique et de la diaspora⁶ auprès du MAE, au sein de laquelle est instaurée une Direction de la Diaspora et des Questions Migratoires (DDIAQM), elle est consacrée le 17 février 2021 par l'adoption d'une Lettre de Politique Nationale pour l'Engagement de la Diaspora malagasy (LPNED), qui porte une vision jusqu'en 2030.

Cette politique nationale place la mobilisation des citoyen-e-s malagasy vivant à l'extérieur au centre de la diplomatie économique du pays et tient à valoriser sa participation en tant que levier du développement :

« La Lettre de politique nationale pour l'engagement de la diaspora entend établir une relation mutuellement bénéfique entre l'État de Madagascar et la diaspora malagasy, qui prenne en compte les besoins et aspirations des Malagasy à l'étranger et qui favorise leur implication dans le développement durable du pays »⁷.

Les axes stratégiques qui structurent la LPNED ont fait l'objet d'une déclinaison en un Plan d'Action, élaboré avec le soutien de l'initiative « Migration EU Expertise » (MIEUX), financée par l'Union européenne (UE) et mise en œuvre par le Centre International pour le Développement des Politiques Migratoires (ICMPD), qui détaille les activités, résultats, indicateurs de suivi, acteurs, calendrier et moyens requis pour sa mise en œuvre.

1.3 Le projet TADY

Le projet TANTSOROKA HO AN'NY DIASPORA (TADY) vise à appuyer la mise en œuvre d'une partie du plan d'action de la LPNED.

Le projet est basé sur un accord tripartite entre l'Agence Française de Développement (AFD), Expertise France (EF) et le Ministère des Affaires Etrangères de Madagascar (MAE) et sur une modalité de délégation de fonds de l'AFD à EF. Ce projet, d'un montant de 7 000 000 EUR, a une durée de mise en œuvre de 4 ans. En tant que bénéficiaire de contrats de subvention signés avec le chef de file (EF), l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) et l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) participent à la mise en œuvre du projet.

⁶ Rebaptisée ensuite Direction Générale de la Coordination du Partenariat pour le Développement (DGCPD) et actuellement Direction Général du Partenariat au Développement et de la Diaspora (DGPDD).

⁷ Lettre de Politique Nationale pour l'Engagement de la Diaspora (2019), [https://www.diplomatie.gov.mg/images/lpned_version OFFICIELLE 2022.pdf](https://www.diplomatie.gov.mg/images/lpned_version_OFFICIELLE_2022.pdf) .

L'objectif général du projet est de **créer les conditions favorables à la mobilisation de la diaspora pour le développement socio-économique de Madagascar**.

Il s'articule autour de trois composantes essentielles :

	Objectif spécifique	Résultats attendus
Composante 1 assistance technique	Contribuer au renforcement des capacités des acteurs institutionnels afin de piloter et rendre compte de la mise en œuvre de la LPNED.	- Dispositif d'assistance technique opérationnel - Réseau consulaire harmonisé et modernisé - Acteurs de régulation et de suivi des mobilités professionnelles agissent pour la réduction des vulnérabilités des travailleurs migrants
Composante 2 développement local	Valoriser le capital social, économique et culturel de la diaspora malagasy.	30 projets de développement local exécutés 40 volontaires mobilisés en appui aux Organisations de la Société Civile (OSC) et collectivités territoriales décentralisées (CTD) 20 experts de la diaspora déployés dans les secteurs publics et privés
Composante 3 recherche	Mettre en place un dispositif de développement des connaissances.	- Élaboration des protocoles d'enquêtes - Création de bases de données & système d'information - Diffusion des résultats, formations, échanges entre acteurs

De manière transversale, le projet soutient et valorise l'engagement des femmes de la diaspora et cherche à agir sur les inégalités de genre à travers les trois composantes du projet. Un **plan d'action genre** a été récemment élaboré.

Les **bénéficiaires** du projet incluent les instances nationales chargées du suivi de la politique publique pour la diaspora et de la gestion des migrations professionnelles, les organisations de la société civile, les communautés territoriales décentralisées, le secteur privé ainsi que la diaspora.

Un **dispositif de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage** (SERA) a été élaboré au début du projet. Ce dispositif a mis à disposition une théorie du changement détaillée par composante ainsi que pour l'ensemble du projet (Annexe 1), a procédé à une révision du cadre logique (Annexe 2) et a proposé un système de suivi adapté au projet.

2. Objectif de l'évaluation

2.1 Raison d'être de l'évaluation

Une évaluation à mi-parcours est prévue dans le document du projet. L'évaluation externe est une exigence pour assurer une *redevabilité 360°* destinée à l'ensemble des parties prenantes du projet, y compris la diaspora et les populations locales.

Il s'agit également pour l'équipe de réaliser un bilan à mi-parcours de la mise en œuvre du projet afin d'avoir une vue d'ensemble de l'avancement du projet et de disposer d'éléments pertinents de recadrage et/ou d'amélioration si nécessaire pour la suite du projet.

2.2 Utilisation de l'évaluation

L'évaluation sera axée sur son utilisation.⁸ Elle sera donc planifiée et mise en œuvre de manière à augmenter la probabilité que ses résultats soient utilisés, en assurant la participation et l'appropriation des parties prenantes. L'équipe d'évaluation devra s'assurer l'application des principes de cette démarche tout au long du processus d'évaluation. Notamment, les recommandations de l'évaluation devront être concrètes et opérationnelles. Les résultats devront être présentés de manière claire et concise afin d'avoir un impact sur la prise de décision. L'évaluation sera utilisée principalement pour identifier les succès et le potentiel pour multiplier les résultats, identifier les raisons des retards et élaborer des recommandations pour la gestion adaptative.

2.3 Utilisateurs cibles de l'évaluation

Les **utilisateurs primaires** de l'évaluation sont le MAE, EF (équipes terrain et siège), l'IRD, l'OIM et le bailleur de fonds (Agence Française de Développement). Les **utilisateurs secondaires** sont l'Ambassade de France à Madagascar, d'autres Ministères et agences du gouvernement Malagasy impliqués dans la mise en œuvre de la LPNED, les CTD, les syndicats, la société civile et le secteur privé, ainsi que la diaspora malagasy.

2.4 Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation à mi-parcours est d'améliorer l'intervention présente et future du projet en fournissant une appréciation d'ensemble de la mise en œuvre et de l'avancement du projet, en tirant des enseignements des actions déjà menées, de leur impact, des difficultés rencontrées et des réussites observées.

Il s'agira également d'émettre des recommandations pertinentes, pouvant renforcer la mise en œuvre du projet et l'atteinte de ses objectifs, d'appuyer la prise de décision opérationnelle et

⁸ <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Utilisation-focused-evaluation.pdf>

stratégique jusqu'à la fin du projet ainsi que la formulation d'une éventuelle seconde phase.

Pour cela, elle dressera un bilan à mi-parcours avec comme objectifs spécifiques :

- **L'analyse globale de la performance du projet** : en répondant aux questions d'évaluation, vérifier si les besoins sont toujours présents, analyser l'efficacité de la gestion du projet dans son contexte multi partenarial, la durabilité, la potentialité d'impact, et les facteurs générant ou entravant la performance (obstacles récurrents, etc.) ; Analyser les premiers résultats (activités et indicateurs), les effets émergents, les enseignements (bonnes pratiques et les leçons apprises) et/ou points d'attention-clés pour la poursuite de la mise en œuvre et des réorientations si nécessaires.
- **La collecte de données pour actualiser le cadre logique** (voir en Annexe 3 liste d'indicateurs à compiler lors de l'évaluation à mi-parcours) ;
- **L'analyse de la théorie du changement** globale du projet ainsi que de ses déclinaisons par composante afin d'identifier la situation actuelle et de fournir des recommandations pour les étapes suivantes du projet.
- **La stratégie de mise en œuvre** : confirmer, informer et guider les choix stratégiques opérationnels et explorer les ajustements nécessaires par la formulation de recommandations ;
- **L'apprentissage** : identifier les bonnes pratiques et leçons apprises afin de proposer des recommandations pour améliorer ou réorienter l'intervention.

L'adoption d'une approche transversale intégrant la dimension de genre dans l'analyse et la collecte des données sera nécessaire afin d'assurer l'identification des bonnes pratiques et la formulation des recommandations visant également les objectifs du projet liés au genre.

L'équipe d'évaluation devra fournir les éléments de preuves expliquant les analyses et les liens de cause à effet. Leur travail devra encourager la responsabilisation des parties prenantes, la prise de décisions, et l'apprentissage.

3. Portée de l'évaluation

3.1 Eléments couverts par l'évaluation

L'évaluation portera sur les éléments suivants :

Période de l'action à évaluer : 6 juin 2023 au 05 juin 2025 ;

Périmètre : toutes les composantes et toutes les activités du projet ;

Pays : principalement, Madagascar. La France ainsi que d'autres pays où réside la diaspora malagasy doivent également être pris en compte ;

Bénéficiaires des actions du projet : Instances nationales de suivi de la politique publique pour la diaspora et de gestion des migrations professionnelles ; organisations de la société civile ;

communautés territoriales décentralisées ; secteur privé ; diaspora.

3.2 Principes transverses de l'évaluation

L'évaluation devra prendre en compte plusieurs principes transverses :

- **Genre et des droits humains** : le projet priorise la lutte contre les inégalités femmes-hommes en conformité avec la Stratégie Genre d'EF⁹ et de l'AFD. Le genre sera un axe transversal tout au long de l'évaluation. L'intégration d'une approche genre consolidée orientera l'ensemble des étapes du processus d'évaluation : approche méthodologique (échantillonnage, questions d'évaluation), collecte de données (toujours désagrégée par sexe), analyse des données (toujours désagrégée par sexe), intégration des dynamiques liées au genre dans les analyses contextuelles, recommandations tenant compte des expériences liées au genre, etc.
- **Participation** : l'équipe d'évaluation veillera à procéder selon une approche participative afin que toutes les parties prenantes puissent participer à l'évaluation.
Ethique : l'évaluation devra se conformer aux principes et engagements d'EF inscrits dans sa Charte Ethique¹⁰.

4. Critères et questions de l'évaluation

L'évaluation utilisera les critères définis par le Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) dans sa publication *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations - Définitions adaptées et principes d'utilisation*.¹¹

Les questions d'évaluation détaillées ci-dessous ont été développées lors de l'élaboration du Plan SERA du projet. Elles devront être revues par l'équipe d'évaluation au moment de la phase de démarrage de l'évaluation, afin de proposer une version finale dans le rapport de cadrage. Dans la mesure du possible, ces questions devront être traitées par composante du projet.

Critère d'évaluation		Questions évaluatives
Impact	Quelle différence l'intervention fait-elle ?	1. Dans quelle mesure le projet permet de créer les conditions favorables à la mobilisation de la diaspora pour le développement socio-économique de Madagascar ? 2. Dans quelle mesure le projet permet de soutenir le MAE dans la mise en œuvre et le suivi de la LPNED ?

⁹ <https://www.expertisefrance.fr/documents/20182/426622/Expertise+France+-+Genre+et+d%C3%A9veloppement+durable/d1d37b1c-30f2-4224-91a3-05be9bb7d6a0>

¹⁰ <https://www.expertisefrance.fr/documents/20182/426622/Charte+%C3%A9thique+d%27Expertise+France.pdf/f3a8bbf4-f363-4637-a16e-6a1e7c638dc2>

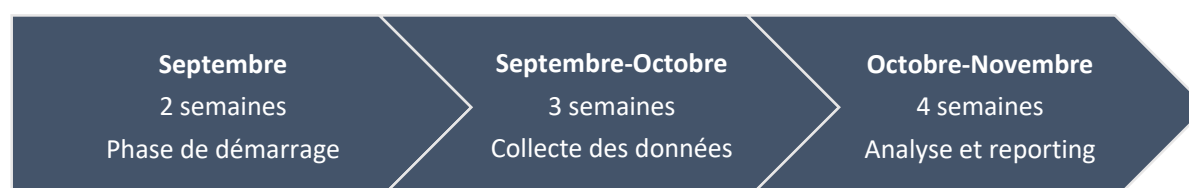
¹¹ <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

		3. Quels sont les changements les plus significatifs observés par les acteurs du projet ?
Genre		1. Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet prend en compte les barrières liées au genre et intégrer des mesures visant à les réduire ? 2. Dans quelle mesure le projet contribue à réduire les inégalités de genre et à valoriser la contribution des femmes au développement de Madagascar ?
Efficacité	L'intervention atteint-elle ses objectifs ?	1. Dans quelle mesure le projet est mis en œuvre de manière efficace ? 2. Quels sont les principaux facteurs qui ont déterminé la réalisation ou la non-réalisation des objectifs visés ? 3. Quelle(s) appréciation(s) faites-vous de la qualité des processus engagés en termes d'approches, de choix des partenaires et de leurs accompagnements ? 4. Quels obstacles les partenaires ont-ils rencontrés (internes et externes), et le cas échéant quelles stratégies ont été mises en place pour s'adapter aux difficultés ?
Efficiences	Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?	1. Les ressources sont-elles été utilisées de manière économique et optimale pour atteindre les résultats ? 2. Le projet atteint ses objectifs en temps voulu et avec un bon rapport coût-efficacité ? 3. Des alternatives plus efficaces (coûts moindres, délais plus courts, ressources différentes) auraient-elles pu être envisagées ? 4. Les processus de gestion, de passation de marchés ou de coordination ont-ils contribué à l'efficacité du projet ?
Pertinence	L'intervention répond-elle au problème ?	1. De manière globale, les activités prévues au sein de chaque composante étaient-elles pertinentes et adaptées aux besoins et au contexte spécifique de Madagascar ? 2. Le choix des partenaires était-il pertinent pour mettre en œuvre leurs activités respectives ? 3. C1 : Les activités de renforcement de capacités sont-elles pertinentes par rapport au diagnostic des besoins effectués en début de projet ? 4. C2 : Le choix des initiatives (projets de développement local, missions de volontariat OIM et missions d'expertise) est-il pertinent et adapté aux besoins identifiés localement et aux capacités des acteurs mobilisés ? 5. C3 : Le choix des sujets de recherche est-il pertinent et adapté (1) aux besoins de suivi de la LPNED, (2) au contexte spécifique de Madagascar et sa diaspora, et (3) à l'objectif de mobilisation de la diaspora ? Les activités mobilisant le MAE sont-elles adaptées à leurs besoins et capacités ? Les activités de diffusion auprès du public sont-elles pertinentes par rapport aux capacités et connaissances générales ?

Durabilité	Les bénéfices seront-ils durables ?	1. Les résultats obtenus sont-ils susceptibles de perdurer après la fin du projet ? 2. Les conditions nécessaires sont-elles réunies pour que le MAE poursuive son engagement dans les mécanismes de soutien à la diaspora après la fin du projet ?
Capitalisation	Quels enseignements tirer des deux premières années d'intervention ?	1. Quelles recommandations pour la suite du projet TADY découlent-elles des enseignements et opportunités d'amélioration identifiés au cours de cette évaluation ? 2. Quelles sont les mesures à mettre en place afin de s'assurer que le projet remplisse ses objectifs au cours des deux années de mise en œuvre restantes ? 3. Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues dans l'état actuel de la mise en œuvre du projet pour être appliquées jusqu'à la fin projet et aux projets similaires futurs ? 4. Quelles sont les mauvaises expériences à éviter et les facteurs explicatifs à prendre en compte dans la poursuite du projet et dans la conception et la mise en œuvre de futurs projets similaires ?
Cohérence	L'intervention est conforme aux priorités nationales ainsi qu'aux actions similaires ?	1. Dans quelle mesure l'action développée par le projet est-elle en cohérence avec les priorités des politiques nationales du pays cible du projet ? 2. Quelle synergie avec les acteurs institutionnels et les autres dispositifs et instruments de financement œuvrant en faveur de la mobilisation de la diaspora ? Au niveau national et régional ? 3. Le projet contribue-t-il à la réalisation des objectifs des acteurs institutionnels partenaires de TADY ?

5. Méthodologie de l'évaluation

Le processus d'évaluation sera mis en œuvre en suivant les phases suivantes en 2025 :



L'équipe d'évaluation sera basée dans son pays de résidence habituelle. Si autre que Madagascar, une mission à Antananarivo sera prévue afin de collecter des données en présentiel.

Il est demandé à l'équipe d'évaluation d'associer étroitement EF et le MAE (à travers l'Unité de Coordination Ministérielle dédié au projet - UCM) à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu'à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d'analyse doit se faire

dès la fin de la phase de collecte de données, avant la rédaction du rapport provisoire.

Le budget maximal prévu pour l'évaluation intermédiaire est de 25 000€ TTC.

Expertise France pourra prendre en charge les frais annexes suivants sur présentation de justificatifs : les frais de déplacements aériens, les frais de visas et les frais d'hébergement lors du déplacement à Madagascar.

5.1 Phase de démarrage

La phase de démarrage inclura :

- ✎ Une **réunion de démarrage**, avec l'équipe du projet d'EF, de l'UCM et l'équipe d'évaluation. Le but de la réunion est d'aboutir à une compréhension claire et partagée de l'évaluation. Les limites identifiées seront discutées et des mesures d'atténuation seront définies. Enfin, le plan et le procédé d'évaluation seront présentés et approuvés.
- ✎ Une **revue documentaire initiale** sera menée avec les documents et données initialement partagés (données secondaires), notamment :
 - o Offre technique TADY ;
 - o Théorie du changement ;
 - o Cadre logique ;
 - o Plan SERA.
- ✎ Des **entretiens initiaux avec l'AFD, EF et l'UCM/MAE**.

À l'issue de cette phase, une **note de cadrage** sera élaborée et présentée à l'EF et à l'UCM pour approbation (le contenu prévu est décrit au chapitre 5.5 *Livrables*).

5.2 Phase de collecte des données

La phase de collecte des données inclura :

Une **revue documentaire approfondie** (données secondaires) : L'analyse des documents pertinents doit être systématique et refléter la méthodologie conçue et approuvée pendant la phase de démarrage. Les activités à effectuer pendant cette phase doivent permettre de donner des réponses préliminaires à chaque question d'évaluation, en communiquant les informations déjà rassemblées et leurs limitations. Ces activités devraient aussi mettre en évidence les questions qui restent à traiter, les informations manquantes et les hypothèses préliminaires à tester. Les données secondaires additionnelles suivantes seront partagées avec l'équipe d'évaluation :

- ✎ Tableau de bord des activités du projet
- ✎ Comptes-rendus de COPIL, et tout autre document résultant des activités de coordination du projet ;
- ✎ Plans de travail annuels budgétisés ;
- ✎ Rapports d'avancement de tous les parties prenantes (MAE, EF, IRD, OIM) ;

- 🌀 Curriculum des formations, listes de participant.e.s, enquêtes post-formation ;
- 🌀 Rapport d'ateliers de capitalisation déjà effectués ;
- 🌀 Produits de recherche résultant de la composante 3 (méthodologies, rapports, etc) ;
- 🌀 Plan d'Action Genre.

Une **collecte de donnée primaires**, inclura :

- 🌀 Des **enquêtes** :
 - o Enquêtes de satisfaction auprès des membres de la diaspora usager.es des services consulaires ;
 - o Enquête auprès de tous les bénéficiaires de formations C1 afin de mesurer l'adoption de nouvelles pratiques / le changement de pratiques résultant des formations ;
 - o Enquêtes de pertinence de la C3 auprès des agents du MAE ;
- 🌀 Des **entretiens qualitatifs** auprès des acteurs du projet, si possible avec l'intégralité des équipes dédiées ou un échantillon validé par EF et l'UCM dans la phase de démarrage. La *méthode du changement le plus significatif* pourra informer les guides d'entretiens dans l'évaluation, notamment en se concentrant sur quatre questions essentielles pour chacun des acteurs interrogés :
 - o Comment avez-vous été impliqué dans le projet ?
 - o Quels sont, pour vous, les changements importants qui ont résulté de ce projet ?
 - o Quels sont les changements importants qui se sont produits au sein du MAE/dans les communautés locales/ au sein de la diaspora comme résultat de ce projet ?
 - o Quels sont les problèmes identifiés en cours de mise en œuvre ?
- 🌀 Des **groupes de discussion avec des bénéficiaires** de chaque composante. Concernant la diaspora, l'équipe d'évaluation devra réfléchir à la manière de l'approcher et de sélectionner un échantillon approprié.
- 🌀 Des **ateliers de consultation**¹² des acteurs et actrices clefs du projet pour identifier les changements les plus significatifs liés aux activités du projet, tout en veillant au respect de l'approche genre.
 - o Un atelier avec les acteurs ayant participé au déploiement des jeunes volontaires de la diaspora (un atelier global ou un atelier par partie prenante - structure d'accueil, CTD, référent, volontaire) afin de renseigner l'indicateur #26 lié à l'objectif de la composante 2 ;
 - o Un atelier avec les membres de l'Unité de Coordination Ministérielle au MAE, se concentrant sur les effets du projet au sein du MAE (en particulier les activités des composantes 1 et 3) ;
 - o Si possible, des ateliers pour identifier les changements liés aux autres activités du projet :
 - Un atelier avec les membres des services consulaires se concentrant sur les effets de la composante 1 ;
 - Un atelier avec les membres des syndicats se concentrant sur les effets de la composante 1 ;

¹² Des méthodes alternatives de consultation pourront être présentées dans la note de cadrage afin d'assurer l'opérationnalisation et l'efficacité de la collecte des données dans les délais prévus.

- Un atelier final avec les membres du comité de pilotage du projet (COPIL) pour conclure les séries d'entretiens et les différents ateliers dans l'objectif d'identifier les changements à mettre en avant sur le projet.

Cette phase impliquera un travail sur place à Madagascar ainsi que des échanges à distance. Il est fortement conseillé d'avancer avec les procédures de consultation dès la phase de démarrage.

Une **réunion de restitution** à la fin de la phase de collecte des données.

5.3 Phase d'analyse, de reporting et de restitution

La phase d'analyse et de reporting inclura :

- 🌀 **Analyse des données par triangulation** des données primaires, secondaires, quantitatives et qualitatives. L'analyse devra être désagrégée au minimum par sexe. Le cadre analytique utilisé devra être décrit dans le rapport final.
- 🌀 **Rédaction du rapport provisoire** par l'équipe d'évaluation (le contenu prévu est décrit au chapitre 5.5 *Livrables*). Le rapport provisoire sera soumis à Expertise France pour révision, et évaluation de la qualité. Une attention particulière sera portée à l'objectivité, l'équilibre, le détail des affirmations et leur fondement sur des preuves, ainsi que le caractère opérationnel et concret des recommandations. Expertise France se chargera de partager le rapport provisoire aux membres du comité de pilotage du projet pour leur révision et compilation de leurs commentaires.
- 🌀 **Prise en compte des retours et production du rapport final** par l'équipe d'évaluation.
- 🌀 **Présentation/restitution par l'équipe d'évaluation des résultats finaux**, ses conclusions et recommandations, à l'ensemble des parties prenantes impliqués dans l'exercice d'évaluation (séance en ligne).

5.4 Assurance qualité

L'équipe d'évaluation sélectionnée devra proposer dans son offre un cadre d'assurance et de contrôle de la qualité de l'évaluation tout au long du processus. Ce cadre sera discuté et validé lors de la réunion de démarrage.

5.5 Livrables

Les livrables devront être soumis par email sous format Word aux destinataires qui seront indiqués à l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage. Ils devront être rédigés en français.

Livrables	Contenu principal	# pages max.	Date de livraison
1. Note de cadrage	- Logique d'intervention - Revue documentaire préliminaire - Méthodologie : méthodes de collecte quantitatives et qualitatives, échantillon (proposition de liste de personnes à interviewer), méthodes d'analyse - Matrice de l'évaluation¹³ : questions d'évaluation, sélection des outils et des sources pour la collecte des données - Limites de l'évaluation - Plan de travail détaillé final - Répartition des rôles et responsabilités - Outils de collecte de données - Liste de parties prenantes à contacter - Liste et contenu des livrables à réaliser - Restitutions à prévoir	20 pages + annexes	T0 + 2 semaines
	- Données primaires quantitatives (pour nourrir le cadre logique et autres) et qualitatives collectées et nettoyées - Présentation PowerPoint lors d'une réunion à la fin de la phase de collecte incluant : - Conclusions préliminaires - Résumé du travail - Résumé des entretiens - Données primaires consolidées dans le cadre logique - Analyse de la fiabilité et l'étendue des données récoltées	NA	A la fin de la phase de collecte de données
3. Rapport provisoire	- Rapport détaillé (voir annexe 3), incluant : - Déroulement de la méthodologie : activités réalisées, difficultés rencontrées, mesures	50 pages + annexes	3 semaines après restitution phase de collecte de données

¹³ La matrice d'évaluation devra préciser comment recueillir les données nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation. Elle devra explicitement relier les données (primaires / secondaires, qualitatives / quantitatives) qui permettront de répondre aux questions d'évaluation. Dans le cas des données primaires, la matrice devra décrire les méthodes de collecte (dont échantillonnage indicatif), et auprès de quelles parties prenantes.

	d'atténuation adoptées, cadre analytique utilisé pour l'analyse des données		
4. Rapport final et sa synthèse	o Réponses aux questions d'évaluation		
	o Revue documentaire approfondie	10 pages	15 jours
	o Bonnes pratiques et leçons apprises du projet		suivant la
	o Recommandations		réception des
	🌀 Résumé analytique assurant des éléments andragogiques efficaces pour le partage des apprentissages (en format word ou autre à proposer dans la note de cadrage)		commentaires
5. Présentation des résultats finaux	Présentation PowerPoint des résultats finaux		

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour chaque réunion de pilotage.

Expertise France formulera ses remarques et observations dans les 3 semaines suivant la réception du rapport provisoire. Le rapport provisoire sera envoyé aux comités de pilotage du projet, qui auront la possibilité de formuler leurs commentaires dans le même délai.

Le rapport définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les évaluateurs, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les évaluateurs.

6. Calendrier indicatif

Le processus d'évaluation aura lieu de juin à novembre 2025, selon le calendrier indicatif présenté ci-dessous.

Activité	Dates	Lieux
Phase de sélection	Mai/juin	A distance
Publication des TDR	19/05	
Echéance de soumission des offres	16/06	
Invitation pour un entretien	25/06	
Notification de l'équipe retenue	02/07	
Contractualisation de l'équipe	15/07	
Phase de démarrage		A définir
Livrable 1. Rapport de cadrage	A définir	
Phase de collecte des données	A définir	à Antananarivo et à distance

Phase d'analyse et de reporting	A définir	A distance
Livrable 2. Résultats préliminaires	A définir	
Livrable 3. Rapport provisoire	A définir	
Livrable 4. Rapport final et sa synthèse	A définir	
Livrable 5. Présentation des résultats finaux	Au plus tard le 30 novembre 2025	
Total		

7. Modalités de soumission d'une offre

7.1 Profil recherché

L'évaluation sera conduite par une équipe d'évaluation d'a minima 2 personnes.

L'équipe qui effectuera l'évaluation devra effectivement correspondre à l'équipe proposée dans l'offre technique.

Les évaluateurs pourront constituer une équipe internationale, nationale (de Madagascar) ou mixte.

L'équipe de consultants devra garantir la présence des qualifications, compétences, connaissances et expériences suivantes :

- ✎ Diplôme, préférentiellement, dans le domaine des sciences sociales, du développement international, des sciences politiques ;
- ✎ Excellente maîtrise des méthodologies et outils d'évaluation ;
- ✎ Excellente maîtrise de la collecte et l'analyse de données quantitative et qualitative ;
- ✎ Excellentes capacités en synthèse et rédaction ;
- ✎ Excellente maîtrise du français (écrit / oral) ;
- ✎ Expérience dans l'évaluation de projets multi-dimensionnels incluant différents types de bénéficiaires et mobilisant plusieurs partenaires ;
- ✎ Expérience dans l'évaluation de projets financés et mis en œuvre par le groupe AFD sera un atout ;
- ✎ Bonnes connaissances des enjeux et questions liées à l'implication de la diaspora dans le développement local d'un pays ;
- ✎ Connaissance du contexte spécifique de Madagascar ;
- ✎ Expérience et expertise sur l'approche du changement le plus significatif et l'approche genre.

L'équipe devra également garantir la capacité opérationnelle de :

- ✎ Mener des missions de terrain à la fois à Madagascar et d'assurer les échanges (en présentiel ou à distance) dans les principaux pays de la diaspora malagasy ;
- ✎ Mobiliser des compétences linguistiques malagasy si cela n'est pas présent au sein de l'équipe.

Une répartition des rôles et responsabilités tout au long du processus d'évaluation devra être présentée dans l'offre. Le.a Chef.fe d'équipe devra être clairement identifié.e. La répartition des rôles et responsabilités sera discutée et validée lors de la réunion de démarrage de l'offre retenue.

7.2 Contenu des offres

Les offres devront inclure :

-  **Une offre technique** : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, méthodologie, composition de l'équipe d'évaluation, les CV et expériences similaires, ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail, contrôle de la qualité, répartition des rôles et responsabilités) ;
-  **Une offre financière** : budget global de l'évaluation (en euros) comprenant les éléments budgétaires suivants : coût journalier de chaque intervenant ; décomposition des temps d'intervention par intervenant et par étape de travail ; coûts annexes (prestations et documents complémentaires) ; frais logistiques, frais de traduction ; avec propositions de modalités de paiement.

7.3 Envoi des offres

Les offres devront être envoyées en postulant à cette annonce avant le 16 juin 2025, 17h, heure Paris.

Les questions et demandes de clarification par rapport aux TdR et au processus de soumission d'offres peuvent être envoyées jusqu'au 6 juin 2025, 17h, par courrier électronique à tady@expertisefrance.fr .

7.4 Modalités d'évaluation des offres

Expertise France sélectionnera l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix, utilisant une pondération entre la qualité technique et le prix des offres. La qualité technique est évaluée sur la base de la grille suivante :

Critères	Score maximum
Score offre technique	80
<i>Score méthodologie</i>	40
<i>Compréhension des TdR et des buts des services à fournir</i>	5
<i>Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, pertinence des outils proposés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés</i>	25
<i>Organisation des tâches et du temps</i>	15
<i>Score équipe d'évaluation</i>	40

<i>Score offre financière (Montant offre financière la plus basse ¹⁴ * Score maximum / Montant offre financière en euros)</i>	20
Score total	100

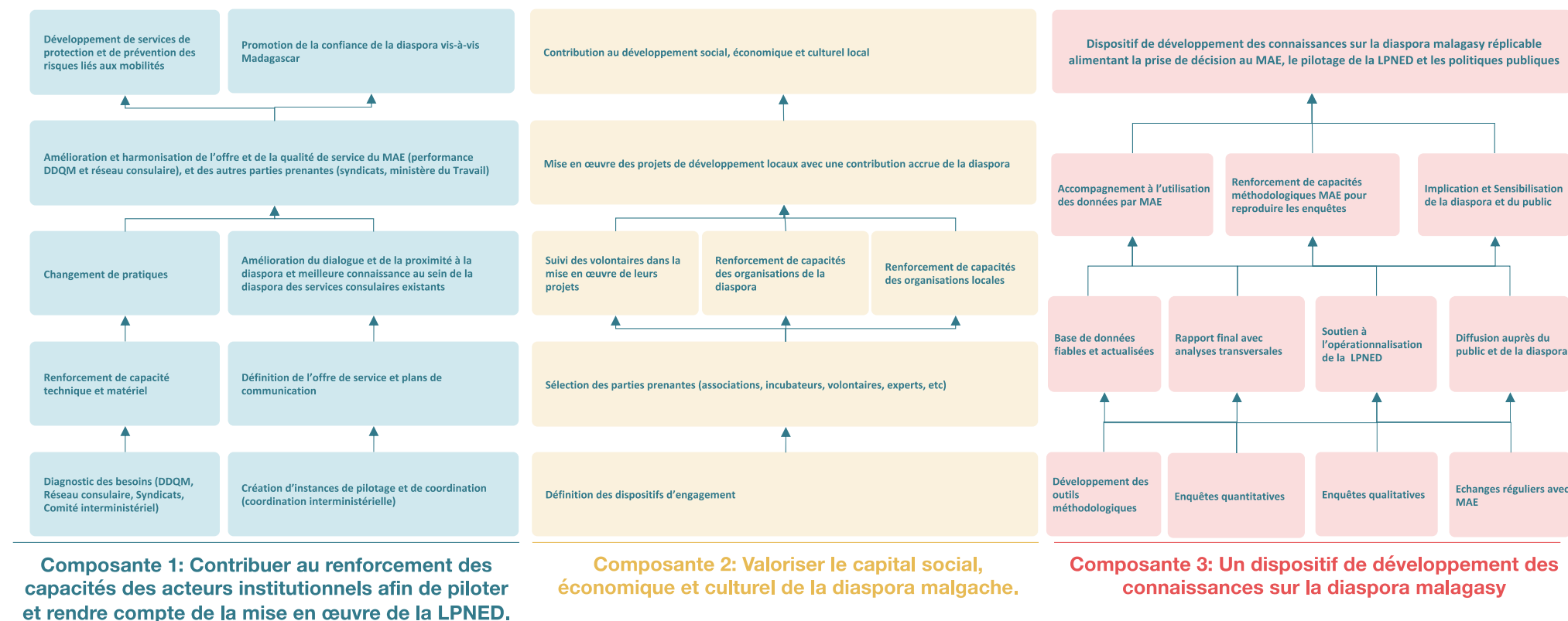
8. Annexes

Annexe 1 : Théorie du Changement TADY

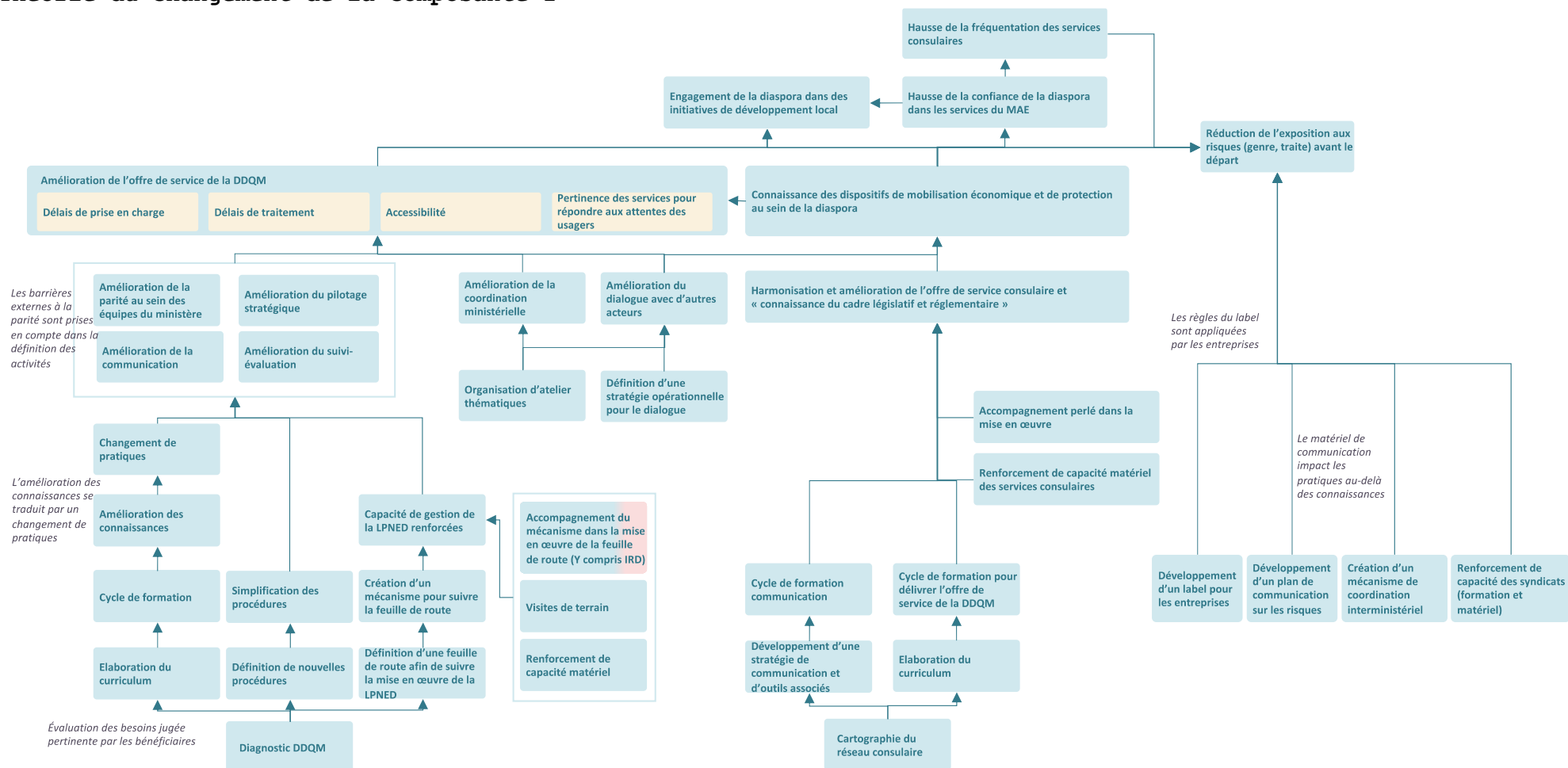
¹⁴ Hors offre anormalement basse.

Théorie du Changement générale du projet

Créer les conditions favorables à la mobilisation de la diaspora pour le développement socio-économique de Madagascar.

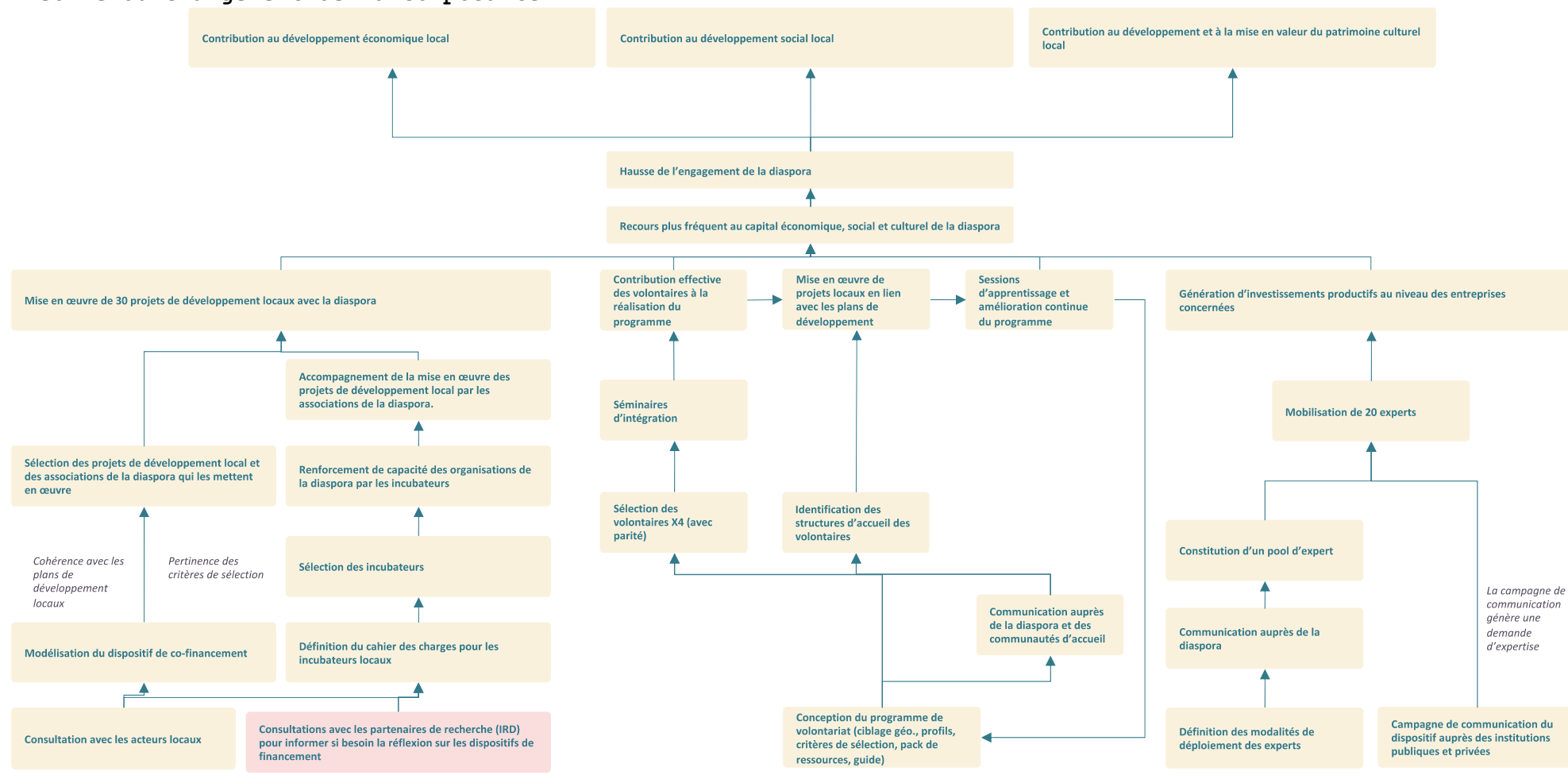


Théorie du Changement de la Composante 1



Composante 1: Contribuer au renforcement des capacités des acteurs institutionnels afin de piloter et rendre compte de la mise en œuvre de la LPNED.

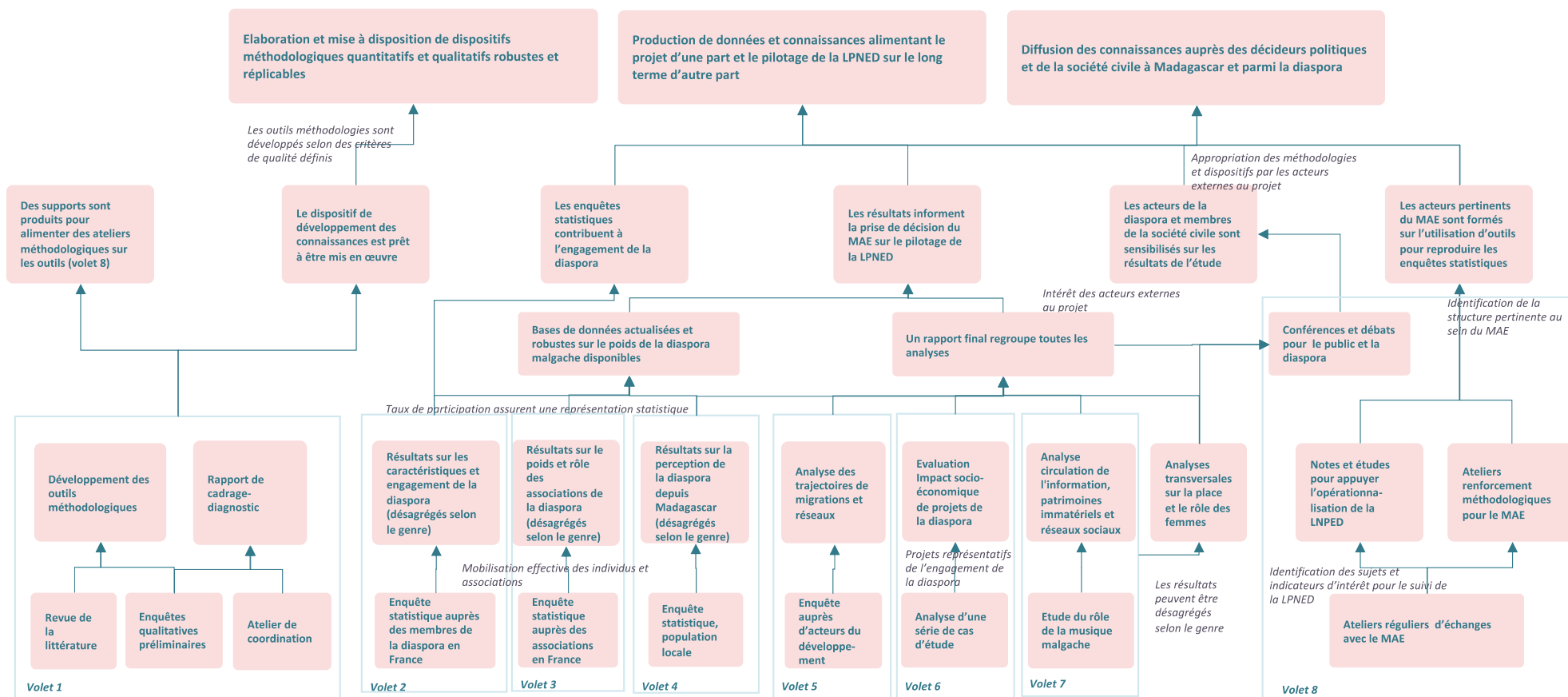
Théorie du Changement de la Composante 2



Composante 2: Valoriser le capital social, économique et culturel de la diaspora malgache.

Théorie du Changement de la Composante 3

Création d'un dispositif de développement des connaissances sur la diaspora malagasy permettant d'alimenter le pilotage de la LPNED et le dialogue des politiques publiques sur les enjeux Migrations, Diaspora, Développement sur le long terme



Composante 3: Un dispositif de développement des connaissances sur la diaspora malagasy

Annexe 2 : Liste d'indicateurs du cadre logique TADY

# indicateur	# composante / activité	Catégorie	Indicateur objectivement vérifiable
1	0.1	Finalité	Taux de contribution au progrès du plan d'action de la LPNED
2	0.2	Finalité	Taux de personnes déclarant vouloir se mobiliser pour des initiatives à Madagascar
3	0.3	Finalité	Taux de personnes déclarant avoir les informations nécessaire pour effectivement se mobiliser
4	0.4	Finalité	Pourcentage de personnel du MAE en charge des questions liées à la diaspora rapportant s'appuyer sur les documents de recherche pour informer leurs prises de décision
COMPOSANTE I			
5	1	Objectif spécifique	Taux global de satisfaction sur la qualité des services de la DDIAQM, y compris les services consulaires
6	1	Résultat/Outcome	Un système de suivi de la LPNED est fonctionnel: (1) détails des responsabilités ministérielles définis, (2) rencontres et CR de réunions produits aux intervalles prévus, (3) existence et mise à jour régulière d'un tableau de bord de suivi de la LPNED
7	1.1	Réalisation / Output	Nb. d'agents du MAE formés et appuyés
8	1.1	Réalisation / Output	Inventaire du matériel acquis et remis au bénéfice des services du MAE
9	1.1	Résultat/Outcome	Taux de satisfaction sur l'ensemble du renforcement de capacités au sein des services du MAE, en particulier de la DDIAQM
10	1.1	Résultat/Outcome	Taux d'amélioration des connaissances au sein des services du MAE, en particulier de la DDIAQM
11	1.2	Réalisation / Output	Curriculum de formation défini pour le réseau diplomatique et consulaire
12	1.2	Réalisation / Output	Nb. d'agents du réseau diplomatique et consulaire formés
13	1.2	Résultat/Outcome	Taux de satisfaction sur l'ensemble du renforcement de capacités au sein du réseau diplomatique et consulaire
14	1.2	Résultat/Outcome	Taux d'amélioration des connaissances au sein du réseau diplomatique et consulaire
15	1.3	Réalisation / Output	Nb. d'agents du Ministère du travail formés
16	1.3	Réalisation / Output	Nb. de membres des syndicats-formés
17	1.3	Réalisation / Output	Inventaire du matériel acquis et remis au bénéfice des services des syndicats
18.a	1.3	Résultat/Outcome	Taux de satisfaction sur l'ensemble du renforcement de capacité parmi les cadres et les acteurs de régulation et de suivi des mobilités professionnelles (Ministère du Travail)
18.b		Résultat/Outcome	Taux de satisfaction sur l'ensemble du renforcement de capacité parmi les cadres et les acteurs de régulation et de suivi des mobilités professionnelles (Syndicats)

19.a	1.3	Résultat/Outcome	Taux d'amélioration des connaissances parmi les cadres et les acteurs de régulation et de suivi des mobilités professionnelles (Ministère du Travail)
19.b	1.4	Résultat/Outcome	Taux d'amélioration des connaissances parmi les cadres et les acteurs de régulation et de suivi des mobilités professionnelles (Syndicats)
20	1.3	Résultat / Outcome	Pourcentage de personnes ayant bénéficié d'accompagnement pré-départ estimant à posteriori qu'elles disposaient de toutes les informations essentielles avant le départ (Canada et Maurice)
21	1	Réalisation / Output PAG	Pourcentage des formations intégrant une analyse des barrières liées au genre et des solutions pour y remédier
22	1	Réalisation / Output PAG	Pourcentage de femmes parmi les personnes bénéficiant de renforcement de capacité dans la composante 1
COMPOSANTE II			
23	2	Objectif spécifique	Nombre d'études de cas identifiant les changements significatifs identifiés en fin de projet travers une collecte de données qualitative sur toutes les initiatives
24	2	Objectif spécifique	Identification de bonnes pratiques de mobilisation de la diaspora (peut informer à l'indicateur '2.2.2 de la LPNED "Nombre d'expériences identifiées" lié au résultat "identification de bonnes pratiques de mobilisation de la diaspora")
25	2.1	Réalisation / Output	Nb d'initiatives partenariales associant diaspora, institutions, organisations de la société civile concrétisées - projets de développement local
26	2.2	Réalisation / Output	Nb d'initiatives partenariales associant diaspora, institutions, organisations de la société civile concrétisées - missions de volontariat
27	2.3	Réalisation / Output	Nb d'initiatives partenariales associant diaspora, institutions, organisations de la société civile concrétisées - Missions d'expertise
28	2	Réalisation / Output	Nb d'initiatives partenariales associant diaspora, institutions, organisations de la société civile concrétisées - Événements conjoints
29	2.1	Réalisation / Output	Nb. de dispositif de cofinancement de projets de développement local
30	2.1	Réalisation / Output	Nb. d'incubateurs et structures d'appui mobilisés
31	2.1	Réalisation / Output	Nb de citoyens/membres d'OSC formés
32	2.1	Réalisation / Output	Nb. d'OSC bénéficiant d'une action de renforcement des capacités désagrégés par type
33	2.1	Résultat/Outcome	% de projets financés équivalents au marqueur CAD 1 ou 2 (parmi les projets de développement locaux et de missions de volontariat)+E45:G46
34	2.1	Résultat/Outcome	Taux d'amélioration des connaissances parmi les membres d'OSC
35	2	Réalisation / Output PAG	% de projets financés équivalents au marqueur CAD 1 ou 2 (parmi les projets de développement locaux et de missions de volontariat)

36	2	Réalisation / Output PAG	% de femmes parmi les participants aux dispositifs de volontariat et d'expertise
COMPOSANTE III			
37	3.1	Réalisation / Output	Présence d'une méthodologie pouvant être répétée par les institutions publiques et prenant en compte leurs capacités, accompagnée par des recommandations pour sa répétition par le MAE
38	3.2	Réalisation / Output	Nb d'enquêtes statistiques d'envergure conduites
39	3.2	Réalisation / Output	Nb d'enquêtes qualitatives produites
40	3.2	Résultat / Outcome	Nb d'individus ayant répondu aux enquêtes quantitatives
41	3.2	Résultat / Outcome	Nb d'organisations de la diaspora mobilisées pour conduire les enquêtes quantitatives et qualitatives
42.a	3.3	Réalisation / Output	Nb de réunions ou ateliers de diffusion des résultats (ateliers méthodologique ou sur l'utilisation des résultats auprès du MAE et/ou autres institutions publiques)
42.b	3.3	Réalisation / Output	Nb de réunions ou ateliers de diffusion des résultats (ateliers visant à la diffusion des résultats auprès du grand public)
43	3.3	Réalisation / Output	Nb de notes produites pour alimenter la réflexion sur le pilotage de la LPNED
44	3.3	Réalisation / Output	Nb de produits de diffusion publiés (rapport, policy briefs, newsletter etc.) basés sur les résultats des analyses
45.a	3.3	Résultat / Outcome	Taux de satisfaction sur la qualité des informations reçues sur la diaspora auprès des participants à des ateliers IRD (agents du MAE)
45.b	3.3	Résultat / Outcome	Taux de satisfaction sur la qualité des informations reçues sur la diaspora auprès des participants à des ateliers IRD (membres du grand public)
46		Réalisation / Output PAG	Présence d'analyses spécifiques liées au genre dans les enquêtes qualitatives et quantitatives
Résumé des indicateurs transversaux genre - PAG			
47	0	Réalisation / Output	Les livrables produits sont présentés et validés
21	1	Réalisation / Output PAG	Pourcentage des formations intégrant une analyse des barrières liées au genre et des solutions pour y remédier
22	1	Réalisation / Output	Pourcentage de femmes parmi les personnes bénéficiant de renforcement de capacité au sein de la composante 1
35	2	Réalisation / Output	% de projets financés équivalents au marqueur CAD 1 ou 2 (parmi les projets de développement locaux et de missions de volontariat)
36	2	Réalisation / Output	% de femmes parmi les participants aux dispositifs de volontariat et d'expertise
46		Réalisation / Output PAG	Présence d'analyses spécifiques liées au genre dans les enquêtes qualitatives et quantitatives

Note : Les indicateurs en jaune sont à recueillir spécifiquement pendant l'évaluation à mi-parcours. Les indicateurs en bleu sont

prévus pour être collectés à la fin du projet, cependant une analyse de l'état d'avancement à mi-parcours serait appropriée.

Annexe 3 : Plan type du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation ne devra pas excéder **50 pages** hors annexes (dans une police de caractère 12). Les informations détaillées sur le contexte, le projet ou les aspects généraux de la méthodologie et de l'analyse doivent être répertoriées en annexe.

La page de couverture du rapport comprendra le préambule suivant :

« L'objet de l'évaluation du projet est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacé, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention d'Expertise France. L'équipe d'évaluation a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement dans le cadre du projet TADY. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. »

Le rapport peut s'articuler autour du plan indicatif suivant :

1. Table des matières et liste des acronymes

2. Résumé

Le résumé (max 2 pages)

En première page : il rappelle les données clefs (produit financier et montant, date de signature de la convention, date d'achèvement, durée du projet) et décrit le projet : contexte, intervenants et mode opératoire, objectifs, contenu et réalisations attendues. L'équipe d'évaluation indiquera également en 3 à 4 lignes les principaux points de réussites ou d'échecs à retenir (ces lignes seront utilisées pour une présentation interne à Expertise France de l'évaluation).

En seconde page : L'équipe d'évaluation présentera les principales conclusions sur la performance du projet, à l'aune des questions évaluatives ou, dans la mesure du possible, selon les critères d'évaluation du CAD d'après le reclassement des questions évaluatives. L'équipe d'évaluation présentera à droite de la deuxième page les conclusions générales et les enseignements tirés de l'évaluation.

3. Méthodologie de l'évaluation (max 4 pages)

Cette partie rappelle de manière résumée (renvoyer les détails en annexe si nécessaire) la méthodologie adoptée, les modalités générales

de déroulement de la mission d'évaluation et les difficultés éventuelles rencontrées.

L'équipe d'évaluation devra avoir le souci de présenter clairement les méthodes d'investigation et d'analyse utilisées, les procédures suivies pour collecter l'information, s'assurer de sa qualité et de sa validité.

4. Récit détaillé du projet (max 10 pages)

Si le récit s'avère trop long (c'est-à-dire s'il est supérieur à 5-10 pages), alors on le mettra en annexe, et seule une synthèse de ce récit figurera dans le corps du rapport. Cette synthèse insistera sur les faits et facteurs qui nourrissent l'analyse évaluative.

Cette partie doit comprendre :

- Une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre ;
- Une description du projet (objectifs, contenu, montant, produit financier, intervenants, mode opératoire), classement environnemental et social ;
- Un résumé du déroulement du projet depuis son démarrage (renvoyer éventuellement en annexes les détails sur les chiffres et les données collectés) mettant en évidence les principaux événements qui l'ont marqué, présentant l'affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant, le cas échéant, les réorientations survenues. Dans ce cadre, l'équipe d'évaluation veillera à distinguer la phase d'instruction du projet, sa phase d'exécution (de la signature du contrat bailleur jusqu'à l'achèvement du projet), et enfin les faits marquants intervenus entre la date d'achèvement du projet et la date de l'évaluation.

5. Performance du projet (max 25 pages)

Il est recommandé d'organiser l'analyse évaluative par questions évaluatives.

L'équipe d'évaluation doit expliciter clairement le cheminement progressif des étapes entre les observations (données brutes), les constats (indicateurs élaborés, ratios) et les jugements portés. Elle devra veiller à bien prendre en compte les jugements sur les questions de genre.

6. Conclusions (max 4 pages)

L'évaluation doit aboutir à un jugement argumenté et à des conclusions sur les performances du projet mis en œuvre par Expertise France. Ce chapitre doit synthétiser l'appréciation globale du consultant sur les performances du projet à l'aune de l'analyse évaluative. Les forces et faiblesses du projet doivent être clairement explicitées. Cette synthèse ne suit pas l'ordre des questions ni celui des critères d'évaluation.

L'équipe d'évaluation s'efforcera de formuler des conclusions en nombre limité de manière à garantir leur qualité. Il clarifiera ou supprimera tout jugement de valeur qui ne serait pas suffisamment étayé par des faits. Il s'efforcera également d'utiliser les critères d'évaluation de manière équilibrée. Les conclusions et enseignements éventuels sont listés, classés et priorisés en quelques pages. Les limites méthodologiques seront mentionnées, tout comme les opinions divergentes, s'il y en a.

7. Leçons et/ou recommandations (max 5 pages)

L'équipe d'évaluation présente dans cette partie les leçons qu'il peut tirer et propose des recommandations à l'issue de son analyse. Il s'efforcera de maintenir une distinction claire entre les conclusions qui n'entraînent pas d'action particulière et les leçons/recommandations. Ces dernières doivent toutefois découler des conclusions. Les leçons/recommandations doivent être regroupées et classées par ordre de priorité.

Annexes du rapport

Les annexes doivent comporter :

- Les termes de référence ;
- La liste des personnes rencontrées ;
- Le calendrier de la mission ;
- Le compte rendu des entretiens de terrain ;
- La liste des documents consultés ;
- La liste des activités spécifiquement examinées et la carte de situation des interventions ;
- Les détails éventuels de la méthode d'évaluation retenue ;
- Le cadre logique de l'intervention reconstruit ex post ;
- Les tableaux sur les financements mobilisés, les résultats ou les impacts.