

## TERMES DE REFERENCE

### Recrutement d'un cabinet ou d'une équipe d'experts internationaux et nationaux pour l'évaluation de l'effet 2 du CPD « 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 »

#### 1. CONTEXTE

Le programme actuel du PNUD à Madagascar (élaboré dans le Country Programme Document ou CPD) couvre la période 2015-2019. Il est axé autour de deux effets de l'UNDAF de la même période et de quatre produits qui sont :

**Effet 1.** Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable.

- **Produit 1 (Résultat 3 du CDP) :** Les institutions et les acteurs, au niveau national et local, utilisent des outils et mécanismes facilitant à la fois l'atteinte des OMD/ODD et une aide au développement plus efficace.
- **Produit 2 (Résultat 4 du CPD) :** La transformation structurelle, le renforcement des capacités productives durables et la bonne gouvernance environnementale sont effectives et favorisent la création des emplois et des moyens de subsistance au profit des populations pauvres ou vulnérables, surtout les femmes et les jeunes

**Effet 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.

- **Produit 3 (Résultat 1 du CPD) :** Les Collectivités Territoriales Décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones d'intervention sont structurées et outillées pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace ; résister aux chocs extérieurs et stimuler le développement local en répondant aux besoins exprimés par la population.
- **Produit 4 (Résultat 2 du CPD) :** Les institutions démocratiques et les acteurs en charge de la redevabilité et de l'Etat de droit ont des attributions claires, des ressources et des capacités appropriées, exercent leurs fonctions de façon efficace et transparente et facilitent l'accès à la justice, la lutte contre la corruption et la participation citoyenne.

Le programme comprend trois composantes principales qui sont articulées en différents projets : gouvernance, lutte contre la pauvreté et gestion durable de l'environnement. Si la première année de mise en œuvre s'est déroulée comme planifiée, cela n'a pas été le cas pour la deuxième année. En effet, le bureau a été confronté à une réduction non anticipée des ressources régulières, alors que des engagements importants avaient été pris auprès de 4 ONG et 7 Agences partenaires de mise en œuvre. Cette situation a conduit le bureau à initialement amender et par la suite résilier les contrats. D'autres ajustements tels que la concentration géographique des interventions à partir de la troisième année ont également été réalisés au vu de la situation d'urgence dans le Sud de Madagascar aggravée par les conséquences du changement climatique. Le PNUD a, ainsi, réorienté certains de ses projets afin d'intervenir au travers d'un « plan de relèvement et de résilience » dans le Sud, au côté des actions menées par d'autres partenaires, en vue de

contribuer au relèvement précoce de la région, mais aussi de poser les bases solides pour un développement pérenne post-crise dans cette partie du Pays.

Les effets étant les principaux changements stratégiques visés par les interventions de développement car ayant trait aux changements recherchés au niveau des bénéficiaires, il s'avère opportun, quelques années avant la fin du cycle de programmation, Pour des raisons de redevabilité, d'apprentissage et de conformité à la politique d'évaluation du PNUD, le bureau a inscrit dans son plan l'évaluation dudit effet.

Les présents termes de référence sont établis pour le recrutement d'un cabinet ou d'une équipe d'experts internationaux et nationaux en charge de réaliser l'évaluation de l'Effet 2 du CPD du bureau pays de Madagascar.

## **2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION**

### **Objectif général :**

Il s'agit d'une évaluation inscrite au plan d'évaluation du bureau. En plus de la conformité à la politique d'évaluation de l'organisation qui rend obligatoires les évaluations d'effets, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sien du bureau-pays et du PNUD en général. L'évaluation des effets intervient à ce stade pour mesurer les changements palpables apportés par les produits fournis au niveau des projets mis en œuvre depuis le début du cycle. Les résultats de cette évaluation seront utilisés par les différentes parties prenantes (PNUD, partie nationale au niveau central et local, Communauté, OSC, etc.) à des fins de prise de décision en ce qui concerne l'orientation à donner au programme et aux ajustements à faire pour s'assurer de l'atteinte des résultats escomptés à la fin du cycle. Les leçons apprises seront également capitalisées lors de l'élaboration du prochain cycle du programme et de l'UNDAF.

### **Objectifs spécifiques :**

De manière plus spécifique, l'évaluation devra permettre de :

- Analyser l'effet en termes de formulation, de mesure (indicateurs), et de contenus (produits) ;
- Evaluer le progrès (ou manque de progrès) dans la réalisation de l'effet ;
- Apprécier la contribution des différents projets mis en œuvre dans le cadre de la réalisation de l'effet ;
- Apprécier la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet, et déterminer les facteurs qui ont favorisé et/ou entravé le succès ;
- Evaluer l'apport des stratégies de partenariat et de communication à la réalisation de l'effet ;
- Faire ressortir les leçons apprises et formuler des recommandations pour la suite du programme et pour le prochain cycle de programmation

### **3. CHAMP/PORTEE DE L'EVALUATION .**

Il s'agit d'une évaluation d'effet Programme-Pays inscrit dans le document de programme du PNUD à Madagascar pour le cycle 2015-2019 (CPD 2015-2019). Elle devra porter sur tous les aspects de l'effet à évaluer. L'accent sera davantage mis sur les aspects de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de pérennité et d'impact. Une attention particulière sera portée sur la qualité des formulations de l'effet et de ses produits, les indicateurs de mesures, les liens effet-produits, la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet, les facteurs de succès, les contraintes et les solutions y apportées, les stratégies de partenariat et de communication, la prise en compte des groupes vulnérables, les leçons apprises et la pertinence des recommandations formulées.

Pour contribuer à la réalisation de l'effet, un ensemble de projets et programmes ont été mis en œuvre par le PNUD et ses partenaires dans plusieurs régions de Madagascar, avec un focus, depuis la fin de l'année 2016, dans la Région Androy.

L'évaluation couvrira l'ensemble desdits projets en prenant pour période référence 2015-2019.

### **4. QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION**

La présente évaluation doit concerner tous les aspects de l'effet et devra répondre aux principales interrogations suivantes (qui devront être reprises et précisées dans le rapport initial):

**Pertinence :** Dans quelle mesure l'effet attendu était-il et continue-t-il d'être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales ?

**Efficacité :** Dans quelles mesures le PNUD a contribué à la réalisation de l'effet? Le PNUD peut-il réaliser toute sa contribution à la réalisation de l'effet dans le délai prévu ? La réalisation de l'effet est-elle en bonne voie ? Quels sont les facteurs de succès, les contraintes, les opportunités et les menaces pour la réalisation de l'effet ?

**Impact :** Quels changements (ou signes précoce de changements) attendus ou non attendus les projets mis en œuvre dans le cadre de l'effet ont apporté dans la vie des bénéficiaires ?

**Efficience:** Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables et dans des délais raisonnables ?

**Pérennité :** Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?

Quelles sont les leçons à tirer, les recommandations et orientations pour le prochain cycle de l'UNDAF?

**Analyse de l'effet Programme pays :**

- Les effets CPAP/CPD, les indicateurs et les cibles étaient-ils pertinents au contexte, aux besoins des cibles et aux priorités du pays ? Etaient-ils bien formulés (SMART) ?
- La théorie de changement est-elle pertinente et robuste ? Les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés et suivis ?

- Quel est le niveau actuel de réalisation et quelles perspectives pour la réalisation de l'effet avec les ressources et le délai indiqué ?
- Les indicateurs retenus sont-ils pertinents et suffisants pour mesurer l'effet ? Si non, quels autres indicateurs pourrait-on suggérer ?
- Dans quelle mesure la dimension genre a-t-il été pris en compte ?
- En comparaison avec celles des autres partenaires, la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet est-elle significative ?
- Quels ont été les facteurs de succès dans la réalisation de l'effet, les contraintes rencontrées et les solutions apportées ?
- Quelles ont été les leçons apprises ?
- Quelles influences le PNUD a-t-il eu au niveau institutionnel, culturel et Genre ?

#### **Analyse des produits :**

- Les produits retenus étaient-ils pertinents pour réaliser l'effet ?
- Les indicateurs choisis étaient-ils appropriés ? Suffisants ? Si non, quels autres indicateurs suggérer ?
- Quels sont les progrès dans la réalisation des produits ?
- Quels ont été les facteurs positifs et négatifs, qui ont affecté la réalisation des produits ?
- Quels produits ont le plus contribué ou sont susceptibles de mieux contribuer à la réalisation de l'effet ?

#### **Lien entre produits et effet :**

- Les interventions du PNUD peuvent-ils être reliées de manière crédible à l'effet ?
- Les activités de renforcement de capacités réalisées par le PNUD sont-ils en relation avec l'effet ? Dans quelles mesures ont-elles contribué à la réalisation de l'effet ?

#### **Analyse des ressources, de la communication, du partenariat et de la gestion :**

- Les ressources allouées étaient-ils suffisantes ? disponibles à temps ?
- Quelle a été l'apport des stratégies de communication et du partenariat à la réalisation de l'effet ? Quel a été le positionnement du PNUD par rapport aux autres acteurs intervenant dans la réalisation de l'effet ?
- Les modalités de gestion utilisées étaient-ils justifiées ? efficaces ?

## **5. Méthodologie**

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée, reste flexible et donc susceptible d'amendements. La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre l'équipe du Programme du PNUD, l'évaluateur et les principales parties prenantes en tenant compte des objectifs de l'évaluation et des diverses contraintes dont le délai, le budget et la disponibilité des données.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

(i) une analyse documentaire : Elle permettra d'évaluer toutes les sources d'information sur le projet. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette liste devra inclure les différents documents stratégiques tels que l'UNDAF et le CPD, les rapports de revues de l'UNDAF, les documents de projets en relation avec l'effet, les rapports trimestriels et annuels des projets, les rapports de revues annuelles des projets, les rapports d'évaluation de projets, les Rapports Annuels Orientés Résultats (ROAR) du Bureau, etc.

Tout ceci pourra être complété par des entretiens avec les différentes parties prenantes pour soit clarifier le contenu des documents, soit collecter des données complémentaires utiles pour la suite du processus ;

(ii) une indication précise des données complémentaires à collecter : Il s'agit à cette étape, en tenant compte du résultat de la phase précédente, d'exprimer les données/informations à collecter et auprès de quelles sources pour répondre aux questions relatives à l'évaluation et les outils qui seront utilisés. Avant de passer à la phase suivante, les résultats des étapes (i) et (ii) serviront à préparer le rapport d'évaluation initial qui fera l'objet de validation ;

(iii) des observations sur terrain : elles serviront au besoin de visiter les réalisations des projets mis en œuvre dans le cadre l'effet et évaluer leurs « impacts » sur les bénéficiaires ;

(iv) des entretiens avec toutes les parties prenantes : cette partie devra inclure la contrepartie nationale, les partenaires techniques et les bénéficiaires pour recueillir leurs avis sur les différents aspects de l'évaluation.

## **6. Produits de l'évaluation et critères de qualité:**

Les produits attendus de l'équipe de consultants sont :

- **Un rapport initial d'évaluation** : Il doit être préparé par les évaluateurs avant d'entrer dans l'exercice de collecte de données d'évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension des évaluateurs par rapport aux éléments qui sont à évaluer et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse et en décrivant clairement les méthodes proposées, les sources de données et les procédures de collecte. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en précisant le membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu dès le départ ;
- **Rapport provisoire de l'évaluation** : Ce document sera soumis à l'équipe du Programme (Représentant Résident adjoint en charge du Programme, Spécialiste en suivi et évaluation, Team leaders, chargés de programmes) et les principales parties prenantes dans l'évaluation pour vérifier s'il répond aux critères de qualité requis (voir tableau ci-dessous).
- **Rapport d'évaluation final** : il sera obtenu après intégration au rapport provisoire, des observations pertinentes reçues de la part de l'équipe du Programme et des principales parties prenantes. Il sera joint à la version finale du document une proposition de plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations et les outils de dissémination de résultats de l'évaluation (Résumé du rapport dans un langage accessible, présentations PowerPoint, dépliant etc.)

Les principaux critères de qualité pour chaque livrable figure dans le tableau ci-dessous.

<b>Livrables</b>	<b>Principaux critères de qualité</b>
Un rapport initial d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence entre les différentes parties du document ;</li> <li>• Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ;</li> <li>• Contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Compréhension des TDRs ;</li> <li>o Questions d'évaluation détaillées et précisées ;</li> <li>o Sources de données ;</li> <li>o Outils et méthodologie de collecte et cibles ;</li> <li>o Programme détaillé ;</li> <li>o Répartition des responsabilités.</li> </ul> </li> </ul>
Rapport provisoire de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité du canevas ;</li> <li>• Inclut un résumé exécutif ;</li> <li>• Constats et affirmations appuyés par des chiffres fiables et des éléments de preuve ;</li> <li>• Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique.</li> </ul>
Rapport final d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prises en comptes des observations pertinentes émises sur la base du rapport provisoire (avec fiche de suivi) ;</li> <li>• Qualité des outils de dissémination</li> </ul>

## **7. Calendrier indicatif de la prestation**

La consultation se déroulera sur une période de 30 jours dans le courant du second semestre de l'année 2018. Ci- dessous, le chronogramme indicatif :

<b>#</b>	<b>Principales activités</b>	<b>Durée en jours calendaires</b>
1	Faire la revue documentaire <sup>1</sup>	4
2	Rencontrer les différentes parties prenantes	3
3	Rédiger et valider le rapport initial	4
4	Collecter les données/informations sur le terrain	10
5	Analyser les données et rédiger le rapport provisoire	5
6	Tenir la réunion de validation	1
7	Finaliser le rapport d'évaluation	3

**Total 30**

<sup>1</sup> Pour le consultant international, cette partie pourra se faire à distance

## **8. Arrangement administratifs et logistiques**

Les consultants seront amenés dans le cadre des collectes de données de terrain à prévoir 10 jours de mission de terrain, selon le choix de la zone qu'ils souhaitent analyser. Pour cet effet, les zones concernées potentielles sont :

Région Analamanga (Antananarivo, Mahitsy), Région Atsimo-Antsinanana (Farafangana), Région Atsimo Andrefana (St Augustin, Milenaka et Tuléar I), Région Menabe (Morondava, Bemanonga), Région Androy (Ambovombe, Bekily, Beloha et Tsihombe).

**Il est attendu du cabinet ou de l'équipe que toutes les dispositions et coûts logistiques soient inclus dans l'offre finale.** Tous les paiements seront initiés par le Team leader, en accord avec le Spécialiste en Suivi et Evaluation. Le contrat sera établi sous modèles de jalons. Le PNUD ne fournit pas d'avance de paiement.

Les jalons de paiement seront les suivants :

Rapport initial validé : 20% du montant de l'offre

Rapport intermédiaire validé : 60% du montant de l'offre

Rapport final validé : 20% du montant de l'offre

## **9. Profil des Consultants :**

Le cabinet ou l'équipe sera constituée de deux consultants disposant de bonnes connaissances dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et qualifiées en matière d'évaluation de projets, dont un consultant international travaillant en étroite collaboration avec un consultant national. Les consultants rapporteront aux Spécialistes en Suivi et évaluation du Bureau-Pays.

### **Valeurs intrinsèques**

- Démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU,
- Favoriser la vision, la mission, et les buts stratégiques du PNUD,
- Démontrer sa capacité d'exercer dans un environnement ne tenant pas compte de la différence culturelle, de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité,
- Démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude au travail en équipe et un esprit d'initiative développé.

### **Compétences fonctionnelles**

#### *Aptitudes opérationnelles*

- Bonne connaissance des réalités institutionnelles, sociales et culturelles des différentes zones d'intervention du programme,
- Une bonne expérience de l'utilisation d'approche participative,
- Bonnes qualifications en Informatique,
- Aisance dans la communication écrite et orale,
- Aptitude à établir des bonnes relations avec les partenaires et la population cible, et à produire des réponses rapides et adéquates.

## Qualifications

- **Consultant International**

- Titulaire d'un diplôme de master en Economie, Sciences Sociales, Démographie, Statistique, Droits Humains ou domaines équivalents ;
- Avoir au moins sept (07) années d'expérience en matière d'évaluation et avoir dirigé au moins sept (07) évaluations de projets/programmes de préférence au niveau International ;
- Avoir effectué au moins deux (02) évaluations d'effets ;
- 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 et publics ;
- 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 à Madagascar ou dans un autre pays africain francophone sera un atout.

- **Consultant national**

- Titulaire d'un diplôme de master en Economie, Sciences Sociales, Agronomie, Démographie, Statistique ou domaines équivalents ;
- Avoir au moins cinq (05) années d'expériences en matière d'évaluation de projets dans le contexte de Madagascar et avoir au moins réalisé cinq (05) évaluations de projets/programmes ;
- 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, ONG, communautés etc.) ;
- Très bonne connaissance des zones d'intervention du PNUD à Madagascar (citées supra) ;
- 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 serait un atout.

## 10. Critères d'évaluation

Critères d'évaluation		Note maximum
1.	Expertise/Qualification/Expérience du personnel clé comprenant au moins un (01) expert international et un (01) expert national suivant les TDRs	60
2.	Méthodologie proposée et approche pour exécuter la mission conformément aux TDR	30
3.	Plan de travail/d'exécution de la mission	10
<b>Total</b>		<b>100</b>

## 11. Ethique de l'évaluation

La présente évaluation sera menée conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG (United Nations Evaluation Group).

TDR Préparé par:

Patriek SOLOMANPIONONA  
Spécialiste National en suivi-Evaluation



Approuvé par:  


Marie DIMOND  
Représentant résident adjoint (P)