**Rapport initial**



**Evaluation de l’effet 1 du CPD « 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 »**







# INTRODUCTION

## 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 différentes 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 1 du CPD du bureau pays de Madagascar

Suite à la mise en œuvre du programme actuel du PNUD à Madagascar (élaboré dans le Country Programme Document ou CPD) qui couvre la période 2015-2019, le PNUD procède actuellement à son évaluation. L’objectif étant d’apprécier chaque effet à travers les cinq principaux critères d’évaluation, à savoir : la pertinence, l’efficacité, l’impact, l’efficience et la pérennité, ce en vue d’en capitaliser les résultats dans la conception du prochain cycle du programme.

Une Évaluation Indépendante de Programme de Pays (EIPP) a été réalisée en aout 2018, par le Bureau indépendant d’évaluation (BIE) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à Madagascar. L’EIPP a couvert la période allant de 2015 à mi-2018, à savoir trois années et demie du cycle en cours, de 2015 à 2019. Son objectif était: (i) d’apporter un appui à l’élaboration du nouveau Programme de Pays du PNUD ; (ii) de renforcer la redevabilité du PNUD vis-à-vis des parties prenantes nationales ; et (iii) de renforcer la redevabilité du PNUD vis-à-vis du Conseil d’administration du PNUD.

Cette première EIPP à Madagascar a prévu de fournir des éléments pour l’élaboration d’un nouveau Programme de Pays, que le Bureau de pays et les parties prenantes nationales concernées mettront en œuvre à partir de 2020.

Toutefois, à la lecture de cette EIPP, le PNUD a constaté que des approfondissements sur certains points méritent d’être apportés afin de mieux apprécier les effets du programme pays. A titre d’illustrations, il a été constaté que l’analyse de certains projets comme le Projet (GBCI) avec le Ministère des finances et du budget ou le Projet Approche paysage Atsimo Andrefana (APAA), très important au niveau des Aires protégées, est restée assez sommaire. Et aussi, certains aspects transversaux (VIH, Genre, Communication, suivi évaluation) ont aussi été juste survolés par cette EIPP.

## Objectif de l’évaluation

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’accroitre 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

## Portée de l’évaluation

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 comptes 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.

En effet, 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 Région Analamanga (Antananarivo, Mahitsy), Région Atsimo-Antsinanana (Farafangana), Région Atsimo Andrefana (St Augustin, Milenaka et Tuléar I), Région Menabe (Bemanonga), Région Androy (Ambovombe, Bekily, Beloha et Tsihombe) et les sites abritant les aires protégées dans le cadre du projet MRPA, avec un focus, depuis la fin de l’année 2016, dans la Région Androy. Il appartient ainsi aux consultants de choisir les zones sur laquelle ils comptent effectuer les études sur terrain, selon leurs appréciations, tout en prêtant une attention particulière à la région Androy.

Afin de réaliser cette évaluation, la méthodologie du consultant consiste à :

* Déterminer la situation visée par l’atteinte des effets et voir quelles sont les implications en termes de changement au niveau des différents acteurs (bénéficiaires, partenaires…) ;
* Identifier les interventions qui auraient dû être fait par le PNUD, les autres parties prenantes pour atteindre ces effets, et évaluer dans quelle mesure ces actions ont été réalisées ;
* Evaluer le degré d’atteinte des effets compte tenu des interventions réellement menées ;
* Tirer des leçons et émettre, le cas échéant, émettre des recommandations pour rectifier le tir.

Aussi, il conviendra de :

* Sortir les premiers constats à partir de l’analyse des données et informations issues de la revue documentaire et des consultations des parties prenantes au niveau central
* Faire la collecte des données et informations sur terrain, les traiter et analyser pour confirmer ou infirmer ces premiers constats, ou pour compléter les données ou informations manquantes lors de la revue documentaire et consultations des parties prenantes au niveau central
* Les constats et les analyses vont permettre au consultant d’apprécier l’atteinte des objectifs liés aux indicateurs d’évaluation retenus pour cet effet 1, suivant les critères de pertinence, d’efficacité, d’impact, d’efficience et de pérennité.

En dernier lieu, trois rapports sont attendus des consultants, à savoir : (i) un rapport initial d’évaluation faisant office de rapport d’établissement, (ii) un rapport provisoire de l’évaluation, et (iii) un rapport d’évaluation final.

# METHODOLOGIE

## Critères d’évaluation et questions

|  |
| --- |
| **Pertinence :**Dans quelle mesure l’effet attendu était-il et continue-t-il d’être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales ? |
| Dans quelle mesure l’effet attendu était-il et continue-t-il d’être aligné 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 ?Des effets non attendus (positifs ou négatifs) ont-ils également été produits suite aux interventions ? si oui/non, comment et pourquoi ?  |
| **Efficience:** Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables et dans des délais raisonnables ?D’autres stratégies auraient-elles été plus adéquates pour atteindre les effets escomptés ? |
| **Pérennité :** Dans quelle mesure et dans quelles conditions les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?Quels sont les facteurs qui favoriseraient cette pérennisation des acquis et quels sont ceux qui pourraient l’entraver ? |
| 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 suffisants ? 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 ? |

## Méthodes de collecte de données

Pour cette évaluation, l’équipe de consultants va utiliser les méthodes de collecte de données suivant :

* Observations
* Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group

## Approches analytiques

Pour cette évaluation, notre approche consiste à évaluer aussi bien l’atteinte des résultats par rapport à l’effet attendu que les autres aspects des initiatives du PNUD. Afin de comprendre si tout a été fait pour contribuer à la réalisation des résultats, notre évaluation va également examiner la qualité de la planification de l’initiative, des activités ont été réalisées, quels produits ont été livrés, comment les processus ont été gérés, quels systèmes de suivi ont été mis en place, comment le PNUD a interagi avec ses partenaires, etc. Cela nous permettra d’évaluer si toutes les initiatives du PNUD ont permis d’amener des changements dans les conditions du développement humain au niveau des résultats. Toutefois, nous allons aussi voir les questions relatives aux processus, à la mise en œuvre ou aux dispositions de gestion.

Entre autres, nous allons aussi évaluer la contribution de l’ensemble des parties prenantes et en particulier les acteurs du gouvernement et de la société civile dans l’atteinte des résultats escomptés. Il est donc important de comprendre comment le PNUD a défini les influences des parties prenantes, quel type de stratégie de gestion des risques il a mis en place pour atténuer les influences néfastes et comment il s’est engagé avec un large éventail de partenaires pour réaliser les résultats. Ces partenaires sont des entités gouvernementales, mais également des organisations non gouvernementales nationales et internationales, des organisations confessionnelles, des institutions universitaires, des partis politiques, des organisations régionales, des organismes donateurs bilatéraux, ainsi que des organisations multilatérales, y compris des partenaires des Nations Unies.

Pour ce faire, notre évaluation se basera sur l’analyse des données disponibles auprès du suivi et évaluation pour comprendre ce qui fonctionne ou pas, pourquoi et comment. Elle se basera aussi sur l’analyse du cadre de résultats du Programme, qui va nous montrer comment certaines initiatives (activités, produits) peuvent être considérées comme contribuant ou pas à la réalisation du changement positif souhaité, et donc contribué à la réalisation de l’effet.

## Risques

* Rétention d’informations
* Accessibilités des zones (exemple : Androy)
* Manque de motivation des représentants étatiques

# Programme de travail

## Phase de travail

1. **Phase de cadrage général de la mission**

Cette 1èreétape a pour objectifs de :

* Préparer l’intervention des consultants,
* Garantir que les consultants et le commanditaire partagent la même compréhension des termes de référence,

**Activité 1**: Préparation en interne de l’intervention

Cette étape consistera à organiser une séance de travail en interne des deux consultants afin de :

* Bien comprendre les termes de références et les objectifs de la mission,
* Effectuer un briefing en interne sur les particularités de l’évaluation de l’effet en exploitant les connaissances des experts et la documentation interne existante,
* Voir les points des termes de référence qui seront à préciser avec les commanditaires lors de la réunion de démarrage,
* Identifier à priori tous les documents et données utiles, les sources potentielles, et les différents acteurs impliqués qui devront être consultés dans la conduite de la mission,
* Identifier les supports de travail nécessaires pour la phase de terrain (questionnaire, fiche de collecte d’information, …),
* Préparer un projet de calendrier détaillé de l’intervention,
* Identifier les éventuels risques liés à la mission (existence ou non de données, disponibilité des acteurs, …),
* Préparer la logistique de la mission (transport, hébergement, …),

**Activité 2 :** Première réunion de travail avec les commanditaires de la mission

Les consultants organiseront avec les responsables concernés du PNUD dont le Spécialiste en Suivi & Evaluation une première réunion de cadrage dont l’ordre du jour serait le suivant :

* Présentation de la mission et de la démarche des consultants,
* Présentation de l’équipe des consultants aux commanditaires,
* Présentation et validation du projet de calendrier détaillé d’intervention des consultants,
* Recueil des recommandations des commanditaires sur la conduite de l’intervention,
* Recueil des documents et données nécessaires pour l’analyse documentaire préalable : l’UNDAF, le Country Programme Document ou CPD, les rapports de revues de l’UNDAF, les documents de projet en relation avec l’effet, les rapports trimestriels et annuels, les rapports de revues annuelles, les rapports d’évaluation de ces projets, les Rapports Annuels Orientés Résultats du Bureau
* Fixation des modalités de pilotage et de suivi de la mission

Les consultants proposent la mise en place d’un Comité de pilotage qui sera une instance de décision chargée, entre autres, de valider les différents livrables de la mission. Sa composition et ses modalités de fonctionnement seront discutées en séance.

**Activité 3 :** Analyse documentaire

Les documents recueillis lors de l’activité précédente seront analysés afin d’avoir de premières informations sur :

* L’état de l’effet : contexte, description, indicateurs et références utilisées, produits, progrès au moment de l’évaluation,
* Les facteurs affectant l’effet,
* La contribution du PNUD à la réalisation de l’effet : les projets qui ont été mis en place pour le produire, les produits réalisés, la stratégie adoptée,
* Les partenariats et la communication mis en œuvre pour produire l’effet.

Par ailleurs, au fur et à mesure de l’avancement de la mission, les consultants recueilleront et analyseront les documents pertinents disponibles auprès des autres parties concernées et qui peuvent constitués des sources de données pour la formulation des réponses aux questions d’évaluation.

**Activité 4 :** Entretiens préalables avec les responsables du PNUD

Les informations obtenues de l’activité précédente seront affinées et complétées à travers des entretiens préalables avec les différentes personnes impliquées par le CPAP, dont notamment :

* Le Représentant Résident Adjoint en charge du Programme,
* Le Spécialiste en Suivi & Evaluation du PNUD,
* Les Team – Leaders,
* Les chargés de programmes
* Les coordonnateurs de projets

**Activité 5 :** Formulation et validation du rapport initial d’Evaluation.

A l’issue de cette phase de cadrage général de la mission, les consultants établiront le Rapport initial d’évaluation qui comprendra entre autres :

* Une note de synthèse sur leur compréhension par rapport aux éléments qui sont à évaluer avec les raisons correspondantes,
* Une synthèse des méthodes (source de données, procédures de collecte) proposées pour que chaque question de l’évaluation ait une réponse,
* Un programme détaillé des différentes activités/tâches à accomplir et l’organisation adoptée pour les réaliser.

Ce rapport fera l’objet d’une réunion du Comité de Pilotage qui devra le valider. Cette validation conditionne la poursuite de la mission.

1. **Phase de terrain**

Cette phase a pour objectif de recueillir toutes les données permettant de répondre aux questions d’évaluation selon la stratégie et procédures décrites dans le rapport initial d’évaluation.

Les consultants prévoient de réaliser des entretiens avec les différents acteurs impliqués au niveau central dont les responsables du PNUD, les représentants de l’Administration Centrale, des bailleurs de fonds, des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires.

Par ailleurs, des travaux de terrain de 10 jours seront réalisés au niveau de deux régions (à définir avec le PNUD), dont la région Androy. Ils consistent à réaliser des entretiens et des focus group avec les différentes parties prenantes (CTD, Services déconcentrés, autres Projets intervenant dans la région, Partenaires de mise en œuvre, bénéficiaires) ainsi que des observations directes et des enquêtes auprès des bénéficiaires.

1. **Phase de traitement et analyse des données et d’élaboration du Rapport d’évaluation**

Cette phase aura comme objectifs de traiter et d’analyser (par triangulation) les différentes informations et données obtenues des phases précédentes. Ce, afin de pouvoir formuler des réponses pertinentes aux différentes questions d’évaluation spécifiées dans les TdR et affinées dans le rapport initial d’évaluation, en termes de pertinence, d’efficacité, d’impact, d’efficience et de pérennité, que ce soit concernant l’effet programme pays, les produits, les liens effet-produits ou encore les ressources, la communication, le partenariat et la gestion.

Sur la base des réponses à ces différentes questions, les consultants feront une synthèse des forces et faiblesses des interventions du PNUD sur le plan général et par rapport à l’effet en particulier. Par la suite, ils élaboreront des recommandations pour les interventions du PNUD en général et pour le prochain cycle de l’UNDAF en particulier.

A l’issue de cette phase, les consultants élaboreront le rapport provisoire d’évaluation qui sera soumis à l’équipe du Programme et les principales parties prenantes.

Ce rapport provisoire fera l’objet d’une présentation au Comité de Pilotage de l’évaluation. Les remarques et observations pertinentes formulées par ses membres seront prises en compte dans le rapport final d’évaluation. Les autres remarques et observations non partagées par les consultants seront annexées à ce rapport final avec les raisons pour lesquelles elles n’ont pas été retenues par ces derniers.

## Calendrier de travail

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activité** | **sept-18** | **oct-18** | **nov-18** |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Jours |  |   |   |   |   |   | D | l | m | m | j | v | s | d | l | m | m | j | v | s | d | l | m | m | j | v | s | d | l | m | m | j | v | s | d | l | m | m |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Préparation à l’interne de l’intervention |   |   |   |   |
| Premières réunions de travail avec les commanditaires de la mission |   |   |   |   |
| Analyse documentaire |   |   |   |   |
| Entretiens préalables avec les responsables du PNUD |   |   |   |   |
| Formulation et validation du rapport initial d’Evaluation. |   |   |   |   |
| Rencontres avec les parties prenantes au niveau central |   |   |   |   |
| Voyage aller (PAP - TNR) |   |   |   |
| Mission de terrain |   |   |   |   |
| Debriefing et restitution  |   |   |   |
| Voyage retour (TNR - PAP) |   |   |   |
| Traitement et analyse des données |   |   |  x |   |   |
| Rédaction du rapport provisoire |   |   |   |
| Ateliers de restitution avec les parties prenantes (Effet 1 et Effet 2) |   |   |   |
| Validation du rapport |   |   |   |   |
| Finalisation du rapport d’évaluation |   |   |   |
| Livrable 1: Rapport initial d’évaluation |  | **x** |  |
| Livrable 2: Rapport provisoire de l’évaluation  |  | **x** |  |
| Livrable 2: Rapport d’évaluation final  |  | **x** |

## Composition de l’équipe et responsabilités

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nom** | **Société** | **Spécialisation** | **Poste** | **Tâche** |
| **Jean-Benoît BOURJEOIS** | Geosystems | Socio-économie du développement, évaluation de projets et programmes de développement | Consultant international | Affinage méthodologiqueElaboration des outils de collecteConsultations, entretiens et réunions avec les différentes parties prenantesEtudes sur terrainRédaction des rapportsContrôle qualité des livrables |
| **Ramon's Claude Jean-Philippe** | Geosystems | Economie de l’Environnement et des Ressources Naturelles,  Spécialisation en Evaluation Socio-économique de Projets, Evaluation des Programmes de Santé à base communautaire | Consultant international - Appui  |
| **Zazaravaka J. RANDRIAMIALISOA** | Geosystems | Sciences sociales, Politique Sociale et en Planification-Suivi-Evaluation | Consultant national |

# Annexes

1. Termes de référence de l'évaluation

Recrutement d’un cabinet ou d’une équipe d’experts internationaux et nationaux pour l’évaluation de l’effet 1 du CPD « 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 »

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 différentes 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 1 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’accroitre 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 comptes 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 estelle 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 ?

4. 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 différentes 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.

Livrables Principaux critères de qualité

Un rapport initial d’évaluation • Cohérence entre les différentes parties du document ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ; • Contenu : o Compréhension des TDRs ; o Questions d’évaluation détaillées et précisées ; o Sources de données ; o Outils et méthodologie de collecte et cibles ; o Programme détaillé ; o Répartition des responsabilités. Rapport provisoire de l’évaluation • Conformité du canevas ; • Inclut un résumé exécutif ; • Constats et affirmations appuyés par des chiffres fiables et des éléments de preuve ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique.

Rapport final d’évaluation • Prises en comptes des observations pertinentes émises sur la base du rapport provisoire (avec fiche de suivi) ; • Qualité des outils de dissémination

7. Calendrier 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 :

# Principales activités Durée en jours calendaires 1 Faire la revue documentaire3 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

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 :

 Pour le consultant international, cette partie pourra se faire à distance

Région Analamanga (Antananarivo, Mahitsy), Région Atsimo-Antsinanana (Farafangana), Région Atsimo Andrefana (St Augustin, Milenaka et Tuléar I), Région Menabe (Bemanonga), Région Androy (Ambovombe, Bekily, Beloha et Tsihombe) et les sites abritant les aires protégées4 dans le cadre du projet MRPA.

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 constitué de deux personnes 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 consultant national. Les consultants rapporteront au Spécialiste 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.

Réserve Naturelle Intégrale Tsaratanana, noyau dur du CAPAM, Gérée par Madagascar National Parks ; Aire protégée Bemanevika, gérée par The Peregrine Fund ; Aires protégées Ampasindava et Galoko-Kalobinôno, gérées par MGB ; Aire protégée Menabe Antimena et de Loky Manambato, gérée par Fanamby ; Aire protégée - Complexe Mahavavy Kinkony (CMK), gérée par Asity Madagascar ; Aire protégée COMATSA (Corridor Marojejy- Anjanaharibe Sud -Tsaratanana) Nord et Sud, Gérée par WWF

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. 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).

1. Matrice d'évaluation

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Critères à évaluer et question d’évaluation** | **Indicateur** | **Sources de données**  | **Méthode de collecte de données**  |
| **Pertinence :**Dans quelle mesure l’effet attendu était-il et continue-t-il d’être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales ? | Effet aligné au mandat du PNUD | * Documents du Programme
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
 | * Revue documentaire
* Entretiens
 |
| Dans quelle mesure l’effet attendu était-il et continue-t-il d’être aligné aux priorités nationales ? | Effet aligné aux priorités nationales mentionnées dans :1. La Politique Générale de l’Etat,
2. Le Plan National de Développement
3. La Politique Nationale de l’Emploi et de la Formation Professionnelle
4. Les documents relatifs à la politique environnementale et à sa mise en œuvre

Les autres documents de politique et de stratégie nationales relatifs aux thèmes liés à l’Effet | * Documents du Programme
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
 | * Revue documentaire
* Entretiens
 |
| **Efficacité :** Dans quelles mesures le PNUD a contribué à la réalisation de l’effet ?  | Degré de contribution du PNUD à la réalisation de l’effet | * Documents du Programme
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
* Observation directe des situations et des réalisations physiques
 | * Revue documentaire
* Entretiens
 |
| 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 ? Quelles autres actions le PNUD et les autres acteurs (ensemble ou séparément) auraient-il dû réaliser pour atteindre les effets ? Les stratégies de partenariat ont-ils permis que ces actions soient réalisées et que les effets soient atteints ? Si non, pourquoi ? | • % déjà réalisé parmi la contribution du PNUD à la réalisation de l’effet par rapport à la totalité de la contribution à réaliser dans le délai prévu • Liste des éléments constituant cette contribution déjà réalisée  | * Documents du Programme
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
* Observation directe des situations et des réalisations physiques
 | * Revue documentaire
* Entretiens
 |
| La réalisation de l’effet est-elle en bonne voie ?  | • Série chronologique des valeurs du niveau de réalisation de l’effet• Liste des contraintes pour la réalisation de l’effet• Liste des opportunités pour la réalisation de l’effet• Liste des menaces pour la réalisation de l’effet | * Documents du Programme
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
* Observation directe des situations et des réalisations physiques
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |
| Quels sont les facteurs de succès, les contraintes, les opportunités et les menaces pour la réalisation de l’effet ?Quelles autres actions le PNUD et les autres acteurs (ensemble ou séparément) auraient-il dû réaliser pour atteindre les effets ? Les stratégies de partenariat ont-ils permis que ces actions soient réalisées et que les effets soient atteints ? Si non, pourquoi ? | • Liste des facteurs de succès pour la réalisation de l’effet | * Documents du Programme
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
* Observation directe des situations et des réalisations physiques
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |
| **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 ?Des effets non attendus (positifs ou négatifs) ont-ils également été produits suite aux interventions ? si oui/non, comment et pourquoi ?  | • Taux d’extrême pauvreté (désagrégé par Région, sexe, milieu de résidence, quintile) :Donnée Réf: 52,7% (2012) Cible 40%• Taux de sous-emploi (désagrégé par CSP, Région, sexe, tranche d’âge) :Donnée Réf: 80% (2012) Cible:60%Donnée Réf: 80% (2012) Cible:60%• Taux d’emploi (formel et informel) désagrégé par secteur et sous-secteur, sexe, tranche d’âge et groupes exclus et catégorie salariale si disponible) :Donnée Réf83,3 % Cible: 90 %• Superficie (Ha) de terres gérées de manière durable, aménagées, sous conservation, utilisation/’accès des bénéfices générés :Donnée Réf0,3 million HaCible 1,5 million Ha) | * Documents du Programme
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
* Observation directe des situations et des réalisations physiques
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |
| **Efficience:** Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables et dans des délais raisonnables ?D’autres stratégies auraient-elles été plus adéquates pour atteindre les effets escomptés ? | • Ecarts entre coûts effectifs et coûts acceptables pour obtenir les résultats• Ecarts entre délais effectifs et délais raisonnables pour obtenir les résultats | * Documents du Programme (rapports financiers, techniques, suivi-évaluation, etc.)
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
 | * Revue documentaire
* Entretiens
 |
| **Pérennité :** Dans quelle mesure et dans quelles conditions les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?Quels sont les facteurs qui favoriseraient cette pérennisation des acquis et quels sont ceux qui pourraient l’entraver ? | Degré de pérennité des résultats obtenus | * Documents du Programme (rapports financiers, techniques, suivi-évaluation, etc.)
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |
| Quelles sont les **leçons à tirer**, les recommandations et orientations pour le prochain cycle de l’UNDAF? | • Liste des recommandations pour le prochain cycle de l’UNDAF • Liste des leçons à tirer pour le prochain cycle de l’UNDAF• Liste des orientations pour le prochain cycle de l’UNDAF | * Documents du Programme (rapports financiers, techniques, suivi-évaluation, etc.)
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |
| **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 ? | • % et liste des effets CPAP/CPD, pertinents au contexte• % et liste des indicateurs pertinents au contexte • % et liste des cibles pertinents au contexte • % et liste des effets CPAP/CPD, pertinents aux besoins des cibles • % et liste des indicateurs pertinents aux besoins des cibles • % et liste des cibles pertinentes aux besoins des cibles • % et liste des effets CPAP/CPD pertinents aux priorités du pays • % et liste des indicateurs pertinents aux priorités du pays • % et liste des cibles pertinentes aux priorités du pays • % et liste des effets CPAP/CPD bien formulés (SMART)• % et liste des indicateurs bien formulés (SMART)• % et liste des cibles bien formulées (SMART)• La théorie de changement est-elle pertinente et robuste • % et liste des hypothèses bien identifiés • % et liste des risques bien identifiés • % et liste des hypothèses ien suivis • Les hypothèses et les risques ont-ils été bien suivis • Niveau actuel de réalisation • Liste des perspectives pour la réalisation de l’effet avec les ressources • Liste des perspectives pour la réalisation de l’effet avec le délai indiqué • % et liste des indicateurs retenus pertinents pour mesurer l’effet • % et liste des indicateurs retenus suffisants pour mesurer l’effet • Liste des autres indicateurs qui pourraient être suggérés • Degré de prise en compte de la dimension genre • Ecart de significativité entre la contribution du PNUD à la réalisation de l’effet et celles des autres partenaires • Liste des facteurs de succès dans la réalisation de l’effet • Liste des contraintes rencontrées • Liste des solutions apportées • Liste des leçons apprises • Liste des influences que le PNUD a eues au niveau institutionnel • Liste des influences que le PNUD a eues au niveau culturel • Liste des influences que le PNUD a eues au niveau Genre  | * Documents du Programme (rapports financiers, techniques, suivi-évaluation, etc.)
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |
| **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 ? | • % et liste des produits retenus pertinents pour réaliser l’effet • % et liste des indicateurs choisis appropriés • % et liste des indicateurs choisis suffisants • Liste des autres indicateurs qui pourraient être suggérés • Liste des progrès dans la réalisation des produits • Liste des facteurs positifs qui ont affecté la réalisation des produits • Liste des facteurs négatifs, qui ont affecté la réalisation des produits • Liste des produits qui ont le plus contribué ou sont susceptibles de mieux contribuer à la réalisation de l’effet  | * Documents du Programme (rapports financiers, techniques, suivi-évaluation, etc.)
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |
| **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 ? | • Existence de relation de manière crédible entre les interventions du PNUD et l’effet • Existence de relation entre les activités de renforcement de capacités réalisées par le PNUD et l’effet • Degré de contribution des activités de renforcement de capacités réalisées par le PNUD à la réalisation de l’effet  | * Documents du Programme (rapports financiers, techniques, suivi-évaluation, etc.)
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |
| **Analyse des ressources, de la communication, du partenariat et de la gestion** : • Les ressources allouées étaient-ils suffisants ? 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 ? | • Liste des ressources allouées suffisantes • Liste des ressources allouées disponibles à temps • Liste des éléments constituant l’apport des stratégies de communication à la réalisation de l’effet • Liste des éléments constituant l’apport des stratégies du partenariat à la réalisation de l’effet • Liste des éléments constituant le positionnement du PNUD par rapport aux autres acteurs intervenant dans la réalisation de l’effet • % et liste des modalités de gestion utilisées justifiées • % et liste des modalités de gestion utilisées efficaces  | * Documents du Programme (rapports financiers, techniques, suivi-évaluation, etc.)
* Représentants du PNUD
* Représentants des parties prenantes au niveau central
* Documents disponibles sur terrain qui contiennent les données et informations concernées
* Les responsables et/ou les représentants des parties prenantes (intervenants et bénéficiaires) et des cibles non bénéficiaires
 | * Revue documentaire
* Entretiens
* Focus Group
 |

1. Schéma provisoire du rapport principal

# Titre et pages de démarrage

# Table des matières

# Liste des acronymes et abréviations

# Synthèse

# Introduction

# Description de l’intervention

# Etendue de l’évaluation et objectifs

* Etendue de l’évaluation
* Objectifs de l’évaluation
* Critères d’évaluation
* Questions relatives à l’évaluation

# Approche et méthodes d'évaluation

* Sources de données
* Echantillon et cadre d’échantillon
* Procédures et instruments de collecte de données
* Normes de performance
* Participation de la partie prenante
* Considérations éthiques
* Principales limitations de la méthodologie

# Analyse des données

Effet 1 : …………………………………………

* Pertinence
* Efficacité
* Efficience
* Impact
* Pérennité
* Autres :
	+ Théorie du changement
	+ Communication, genre, suivi évaluation
	+ Appropriation nationale

# Déductions et conclusions

* Déductions
* Conclusions

# Recommandations

# Annexes du rapport

* Termes de référence pour l’évaluation
* Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.) si besoin
* Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
* Liste des documents d’aide révisés
* Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet ou du programme
* Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
* Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l’équipe
* Code de conduite signé par les évaluateurs
1. Modèle de résultat

**CANEVAS DE PRESENTATION DES SYNTHESES DES RESULTATS DE L’ANALYSE DOCUMENTAIRE ET DES MISSIONS SUR TERRAIN**

**Evaluation de l’Effet…..du CPD « ……………………………………..»**

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **CRITERE D’EVALUATION : EFFICACITE**  |
| **2** | **QUESTION D’EVALUATION (QE) :** **Question principale :**Quelle est l’étendue du progrès permettant la réalisation de l’effet ?**Sous-questions :**1. Dans quelles mesures le PNUD a contribué à la réalisation de l’effet ?
2. Le PNUD peut-il réaliser toute sa contribution à la réalisation de l’effet dans le délai prévu ?
3. La réalisation de l’effet est-elle en bonne voie ?
4. Quels sont les facteurs de succès, les contraintes, les opportunités et les menaces pour la réalisation de l’effet ?
5. Appréciation du degré d’atteinte des résultats escomptés par rapport aux objectifs
6. Les résultats atteints sont-ils les mêmes pour les hommes/ garçons et pour les femmes/ filles?
7. Les leçons apprises ?
8. Les Meilleures pratiques ?
9. Points à améliorer ?
 |
| **3** | **INDICATEURS A APPRECIER :** **Indicateur principal :****Autres indicateurs :**1. Degré de contribution du PNUD à la réalisation de l’effet
2. a) % déjà réalisé parmi la contribution du PNUD à la réalisation de l’effet par rapport à la totalité de la contribution à réaliser dans le délai prévu

b) Liste des éléments constituant cette contribution déjà réalisée 1. Série chronologique des valeurs du niveau de réalisation de l’effet
2. a) Liste des facteurs de succès / Forces pour la réalisation de l’effet

b) Liste des contraintes / Faiblesses liées à la réalisation de l’effetc) Liste des opportunités pour la réalisation de l’effetd) Liste des menaces liées à la réalisation de l’effet 1. Matrice de suivi des indicateurs
2. Désagrégation par sexe des résultats consignés dans la matrice de suivi des indicateurs
 |
| **4** | **CHAMPS COUVERTS (PROGRAMMES ou PROJETS) et/ou THEORIES DE CHANGEMENTS CONCERNEES :** *voir Documents de Projet (ProDoc) et Cartographie des Projets***-** **-****-** |
| **5** | **CONCLUSION PRELIMINAIRE DE L’ANALYSE DOCUMENTAIRE :**Sur la base de l’analyse documentaire (et des réponses trouvées pour les questions relatives au critère à l’étude « Ici EFFICACITÉ »), on note l’appréciation la plus caractéristique du degré de réalisation atteint, parmi les qualificatifs suivants : 1. Pleinement
2. En grande partie
3. Partiellement
4. Pas du tout
 |
| **6** | **DETAIL DE L’ANALYSE DOCUMENTAIRE**  |
|  | **Sources** *(Rapports annuels et pages)* | **Informations & Données pertinentes et analyses recueillies** *(justificatives de la conclusion préliminaire sur la base de l’analyse des indicateurs)* |
|  |  |
| **7** | **INFORMATIONS / DONNEES & DOCUMENTS SUPPLEMENTAIRES COLLECTES ET VERIFIES SUR TERRAIN :** |
|  | **Sources** *(Entretien,**Documents, Forum)* | **Informations & Données pertinentes et analyses recueillies** |
|  |  |
| **8** | **CONCLUSION SUR L’APPRECIATION DU CRITERE D’EVALUATION :** Sur la base de la synthèse des résultats de l’analyse documentaire et des missions sur terrain, l’appréciation générale du niveau d’accomplissement de l’effet lié spécifiquement au critère étudié « EFFICACITÉ » est notée de la manière suivante :1. Pleinement
2. En grande partie
3. Partiellement
4. Pas du tout
 |
| **9** | **SYNTHESE DES PRINCIPALES LACUNES / FAIBLESSES :*** Sur les Théories de changement :
* Sur l’architecture de la chaîne ou cadre de résultats :
* Sur la formulation des indicateurs :
* Sur la cohérence / complémentarité vis-à-vis d’autres Programmes / Interventions des PTF
* Sur les dimensions transversales : Communication, Suivi et Evaluation, Genre, VIH/SIDA
 |

**TABLEAU RECAPITULATIF DES RESULTATS DE L’ANALYSE DE PERFORMANCE**

| **CRITERES D'EVALUATION & QUESTION D’EVALUATION** | **RESULTAT DE L’APPRECIATION DU DEGRÉ D’ACCOMPLISSEMENT DE L’EFFET PAR RAPPORT AUX CRITERES D’EVALUATION** | **SYNTHESE DES PRINCIPALES LACUNES / FAIBLESSES** |
| --- | --- | --- |
| **PL** | **GP** | **PA** | **PT** |
| **CRITERES ET QUESTION D'EVALUATION** | **INDICATEURS** |
|  **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 ?** | Degré de changements majeurs renseignés (Rapportés) et / ou observables aux niveaux des conditions de vie ou de travail des populations (ou des groupes cibles) directement ou sensés liés aux projets réalisés |  |  |  | **X** |  |
| **Pertinence :** **Dans quelle mesure l’effet attendu était-il et continue-t-il d’être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales et locales ?** | Degré de réponse des Projets vis-à-vis des priorités nationales et locales |  |  | **X** |  |  |
| **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 ?**  | Degré d’atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus définis dans les Documents de planification / programmation |  |  |  | **X** |  |
| **Efficience:** **Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables et dans des délais raisonnables ?** | Degré de respect des délais prévisionnels / contractuelsNiveaux d’économie réalisée (en référence aux coûts prévisionnels ou aux coûts réels dans le cadre d’autres activités ou projets similaires) |  | **X** |  |  |  |
| **Pérennité :** **Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?** | Niveau de capacité technique et financière des Institutions/ Organisations / structures bénéficiaires à assurer la capitalisation des acquis et / ou la maintenance des infrastructures et matériels acquis |  |  |  | **X** |  |

**PL : Pleinement**

**GP : En grande partie**

**PA : Partiellement**

**PT : Pas du tout**

1. Responsabilités détaillées des membres de l'équipe d'évaluation

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nom** | **Société** | **Spécialisation** | **Poste** | **Tâche** |
| **Jean-Benoît BOURJEOIS** | Geosystems | Socio-économie du développement, évaluation de projets et programmes de développement | Consultant international | Affinage méthodologiqueElaboration des outils de collecteConsultations, entretiens et réunions avec les différentes parties prenantesEtudes sur terrainRédaction des rapportsContrôle qualité des livrables |
| **Ramon's Claude Jean-Philippe** | Geosystems | Economie de l’Environnement et des Ressources Naturelles,  Spécialisation en Evaluation Socio-économique de Projets, Evaluation des Programmes de Santé à base communautaire | Consultant international - Appui  |
| **Zazaravaka J. RANDRIAMIALISOA** | Geosystems | Sciences sociales, Politique Sociale et en Planification-Suivi-Evaluation | Consultant national |

1. Documents de référence
* GUIDE DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L’ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT – Programme des Nations Unies pour le développement
* outcome-level evaluation a companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators - december 2011
* Normes et règles d’évaluation - UNEG
* DECENTRALISATION ET LA RESILIENCE COMMUNAUTAIRE (PADRC)-PNUD »
* Formulaire d’acceptation du code de conduite du consultant en évaluation
1. Liste de projets
* Approche paysage pour la conservation et la gestion de la biodiversité menacée de Madagascar, axée sur le paysage forestier sec et épineux de la région Atsimo Andrefana
* Appui à la RSS à Madagascar (ARSSAM)
* Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles (IDIRC)
* Network of Managed Resource Protected Areas
* Strengthening national capacities to meet global environmental obligations with the framework of sustainable development priorities
* Amélioration des capacités d'adaptation et de résilience au changement climatique dans les communautés rurales à Analamanga, Atsinanana, Androy, Anosy et Atsimo Andrefana à Madagascar
* Projet d'Appui à la Réconciliation nationale et à la Réforme du Secteur de la Sécurité
* Renforcement de l’autorité de l’Etat dans le Sud de Madagascar (RAES)
* Soutien au Gouvernement Malgache dans la Réponse à la Sécheresse provoquée par el Niño: Coordination de la Réponse et Développement d’un Plan Sectoriel de Relèvement Précoce
* Soutien au cycle électoral du Madagascar (SACEM)
* Contribution au relèvement précoce suite au passage du cyclone Enawo dans le district d’Antalaha et Maroantsetra
* Appui à la riposte de l’épidémie de peste à Madagascar
* Réduire les émissions non intentionnelles de POPs et de mercure dans le secteur de la santé en Afrique
* Programme de soutien à l’engagement des jeunes, à travers le volontariat, pour contribuer à la paix, au développement et à la cohésion sociale à Madagascar
* DAER - DEVELOPPEMENT ACCELERE DE L’ECONOMIE RURALE dans la region atsimo atsinanana
* GBCI – GESTION DU BUDGET POUR LA CROISSANCE INCLUSIVE ET LA REALISATION DES ODD
* PDSPE – Planification du Développement, Secteur Privé et Emploi
* ROJOVOLA : Appui à l’amélioration des capacités de résilience et du revenu des ménages vulnérables dans les districts de Toamasina II, Brickaville, et Tuléar II
* RMSUD - Renforcement des Moyens de Subsistance Durable dans le Menabe
* Programme conjoint - Renforcement des MSD pour la résilience communautaire