



## TERMES DE REFERENCE

**Pays : Madagascar**

**Description de la mission : Recrutement d'un consultant international et d'un consultant national en charge de l'Evaluation Finale de projet**

**Nom du projet : Planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar**

**Durée de la mission (if applicable) : 08 semaines calendaires à raison de 5 jours par semaine**

**Duty Station : Antananarivo avec des déplacements dans les zones d'intervention**

**Date de début de la mission : 15 juin 2022**

---

## CONTEXTE ET OBJECTIF

Madagascar a connu plusieurs événements extrêmes liés aux variabilités climatiques actuelles et passées durant ces dernières décennies. Les plus importants sont les cyclones, les inondations et les sécheresses. Ces perturbations deviennent de plus en plus fréquentes et intenses et génèrent des impacts importants notamment en matière de pertes de vie humaine, de diminution de production agricole et animale, de destruction des infrastructures, de dégradation des ressources naturelles (eaux, sols et forêts) et d'érosion côtière, rendant ainsi précaires la sécurité alimentaire, l'alimentation en eau potable et l'irrigation, la santé publique et la gestion de l'environnement et du mode de vie. Ces impacts mettent la population malgache et ses activités de développement en situation de vulnérabilité répétitive et croissante.

Le Gouvernement de Madagascar cherche à répondre aux conséquences du changement climatique sur son développement. Il a adopté plusieurs documents de politique et stratégiques (Politique Nationale de Lutte contre les Changements Climatiques, Programme d'Action National d'Adaptation au Changement Climatique, Communications Nationales sur le Changement Climatique, Contributions Déterminées Nationales (CDN), Plan National d'Adaptation, Plan d'Action Nationale de Lutte contre les Changements climatiques, etc..).

Le processus de PNA a été considéré comme un moyen pour aider à la mise en œuvre et au suivi et évaluation des CDN, « avec une vision d'insérer la dimension changements climatiques à tous les niveaux et dans tous les secteurs concernés » (République de Madagascar, 2015a), et vise « le renforcement des actions d'adaptation aux changements climatiques en tenant en compte des besoins réels du pays ». La PNLCC, en son axe 3, stipule l'intégration du changement climatique à tous les niveaux (sectoriel, national, local).

En collaboration avec le Bureau National des Changements Climatiques, du Carbone et de Réduction des Emissions dues à la Déforestation et à la Dégradation forestière (BN CCPREDD+), le Programme des Nations Unies Pour le Développement et autres partenaires, un projet d'appui à la Planification de l'adaptation (à moyen terme) dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar a été formulé et approuvé par le Fonds Vert pour le Climat (FVC). L'objectif du projet est de répondre à la nécessité d'améliorer les évaluations des risques et de la vulnérabilité liés au climat et l'estimation des coûts pour les plans de développement sectoriels et nationaux, avec trois résultats attendus :

- **Résultat 1** : *Les risques et vulnérabilités (au CC) dans le secteur de l'eau sont évalués, les coûts économiques sont estimés et les options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables sont identifiées.*
- **Résultat 2** : *Les mécanismes et les capacités techniques de coordination sont renforcés pour faciliter l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans le processus de développement.*

- **Résultat 3** : *Les capacités institutionnelles pour accéder au financement pour le climat, et l'engagement du secteur privé pour l'adaptation au changement climatique sont renforcées.*

Le projet est exécuté selon la modalité de « Direct Implementation – DIM » du PNUD et est piloté par le BNCCREDD+ en tant qu'Autorité Nationale Désignée (AND) du Fonds Vert sur le Climat. Le BNCCREDD+ donnera ainsi les orientations nécessaires aux interventions du projet, fera le suivi de la mise en œuvre du projet ainsi que la supervision de l'atteinte des résultats escomptés et coprésidera, avec le PNUD, le Comité de Pilotage du projet.

Les autres ministères et structures étatiques (MEDD – MEF – MINAGRI-MAEP-MEAH-MinsanP) font partie également des bénéficiaires du projet et jouent, notamment, le rôle de facilitateurs dans la mise en œuvre des études réalisées par les prestataires

Les présents termes de référence sont conçus pour le recrutement d'un consultant international et national qui vont assurer l'évaluation finale du projet.

### **OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION**

La présente évaluation finale du projet PNA est en conformité avec les dispositions légales inscrites dans le Prodoc portant sur le mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats du programme. Elle sera réalisée à des fins de redevabilité et d'apprentissage. Elle couvre tous les aspects de gestion et les résultats du projet, notamment en lien avec les volets « Des données et des politiques, plans, systèmes et financement de développement éclairés par le risque incorporent des solutions intégrées pour réduire les risques de catastrophes, permettre l'adaptation et l'atténuation du changement climatique et empêcher toute crise. », et permettra de mesurer leurs niveaux de réalisation et leurs contributions aux résultats escomptés du CPD/CPAP 2015 -2021.

L'évaluation finale portera sur l'ensemble du cycle du projet PNA depuis son début (2020) jusqu'à la date de ladite évaluation et couvrira toutes ses zones d'intervention. Elle portera globalement sur la performance du projet dans l'atteinte des résultats qui lui ont été assignés et sa capacité à produire les résultats attendus. Elle concernera toutes les dimensions de la mise en œuvre du projet et couvrira à la fois les aspects institutionnels, opérationnels, techniques et partenariaux et intégrera une analyse du contexte de mise en œuvre en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19, et comprendra une analyse de l'intégration des aspects transversaux (genre, droits humains, communication).

A cet égard, au niveau national/central, elle couvrira les Ministères et Institutions ci-après :

Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, Ministère de l'Eau et de l'Assainissement et de l'Hygiène, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, Ministère de la Santé publique

Au niveau régional/local, elle couvrira principalement les zones de compétences des juridictions des trois régions de la province de Toliara (Anosy, Androy et Atsimo Andrefana), la Fédération des chambres de Commerce et de l'Industrie à Taolagnaro

L'évaluation respectera autant que faire se pourra le principe de l'approche basée sur les droits humains et sera focalisée d'une part sur les détenteurs de droits, notamment les populations vulnérables bénéficiaires (indirects) des interventions du projet et d'autre part elle prendra en compte les porteurs d'obligations dont : les différents acteurs clés gouvernementaux au niveau national/central et régional/local

L'objectif général de l'évaluation finale du projet PNA est d'analyser/mesurer la performance dudit projet en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact (ou prémices d'effet/impact). Cette analyse permettra de dégager des leçons apprises de sa mise en œuvre et les acquis à des fins de redevabilité vis-à-vis des différents partenaires et de prise de décisions, mais également en vue de leur capitalisation dans des futurs interventions, notamment lors de la planification du prochain programme de coopération, le CPD 2021 – 2023.

De façon spécifique, il s'agira de :

- Evaluer le projet en fonction des critères de l'OCDE cités plus haut : la pertinence la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des résultats et l'impact ou prémices d'effet/impact ;
- Analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées ;
- Analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du projet ;
- Analyser la capacité d'adaptation du projet aux changements contextuels socioéconomique et politique du pays ;
- Analyser la contribution du projet aux documents cadre de coopération CPD/CPAP et UNDAF 2015 – 2021
- Analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du projet ;
- Déterminer les leçons apprises de la mise en œuvre et identifier les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis.
- Examiner le niveau d'ancrage institutionnel et d'appropriation des résultats et de la démarche par la partie nationale
- Analyser les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture.

## I- CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS CLES

La présente évaluation devra concerner tous les aspects du projet à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts), normes sociales et environnementales et la durabilité des résultats.

Les questions auxquelles l'évaluation devra répondre pourront être sélectionnées parmi celles proposées ci-après en fonction de la spécificité et des caractéristiques du Projet.

### PERTINENCE, EFFICACITE ET EFFICIENCE

- Le contexte, le problème, les besoins et les priorités ont-ils été bien analysés et examinés au début du projet ?
- Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux priorités nationales, régionales et locales ? Y a-t-il eu une adaptation pertinente aux conjonctures nationales ?
- La Théorie du changement (TOC) et la logique d'intervention du projet sont-ils cohérents et réalistes ?
- Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux mandats du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPD/CPAP) ?
- Le problème adressé est-il pertinent et répond-il aux besoins du Gouvernement en rapport les questions d'adaptation au changement climatique ?
- Les intrants et les stratégies prévus sont-ils réalistes, appropriés et adéquats pour atteindre les résultats ? Ont-ils été suffisamment séquencés pour produire efficacement les résultats escomptés ?
- Les résultats ont-ils été atteints en temps opportun ? Cette réalisation appuie-t-elle la ToC et les voies d'accès identifiées ?
- Quels progrès ont été réalisés et dans quelle mesure ont été réalisés pour atteindre les extrants et les résultats globaux du projet (y compris les facteurs contributifs et les contraintes) ?
- Dans quelle mesure le projet est-il en mesure de démontrer des changements par rapport à la base de référence (évaluation dans la proposition de financement approuvée) pour les critères d'investissement du FVC (y compris les facteurs contributifs et les contraintes) ?
- Dans quelle mesure les risques et les hypothèses du projet sont-ils réalistes ?
- Comment le projet a-t-il traité les problèmes et les risques dans la mise en œuvre ?

- Dans quelle mesure les données et les mécanismes de S&E du projet ont-ils contribué à l'atteinte des résultats du projet ?
- Les ressources du projet ont-elles été utilisées de la manière la plus économique, efficace et équitable possible (compte tenu de l' rapport qualité-prix, du taux d'absorption, des engagements par rapport aux décaissements et aux engagements prévus, du cofinancement, etc.) ?
- Les mécanismes de gouvernance du projet fonctionnent-ils efficacement ?
- Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle aidé ou entravé la réalisation de ses propres objectifs ?
- Y avait-il des objectifs, une quotité et une stratégie clairs ? Comment ont-ils été utilisés dans la gestion du rendement et les rapports d'étape ?
- Y avait-il des indicateurs de référence clairs et/ou des repères pour les mesures du rendement ? Comment ont-ils été utilisés dans la gestion de projet ? Dans quelle mesure et comment le projet applique-t-il la gestion adaptative ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure les objectifs et la stratégie du projet ont-ils été pertinents vis-à-vis des besoins des bénéficiaires ? Dans quelle mesure les produits réalisés par le projet étaient-ils appropriés aux besoins des bénéficiaires ?
- La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés (pertinence et fiabilité) et sont-ils réalistes ?
- Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?
- Les changements opérés par le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
- Dans quelles mesures les dimensions genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prises en compte dans la conception et la stratégie du projet ?
- Les interventions du projet ont-elles été pertinentes et adaptées au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19 ?
- Quels progrès ont été réalisés pour atteindre les résultats globaux et dans quelle mesure et les résultats du projet (y compris les facteurs contributifs et les contraintes) ?
- Dans quelle mesure le projet est-il capable de démontrer des changements par rapport à la référence (évaluation dans la proposition de financement approuvée) pour les critères d'investissement du FVC (y compris facteurs contributifs et contraintes) ?
- Dans quelle mesure les risques et hypothèses du projet sont-ils réalistes ?
- Comment le projet a-t-il traité les problèmes et les risques lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure les données et le(s) mécanisme(s) de S&E du projet ont-ils contribué à résultats du projet ?
- Les ressources du projet ont-elles été utilisées de la manière la plus économique, efficace et équitable manières possibles (en tenant compte de l'optimisation des ressources, du taux d'absorption, des engagements par rapport aux décaissements et les engagements projetés ; cofinancement ; etc.) ?
- Les mécanismes de gouvernance du projet fonctionnent-ils efficacement ?
- Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle aidé ou entravé la réalisation de ses propres objectifs ?
- Y avait-il des objectifs, une table des matières et une stratégie claire ? Comment ont-ils été utilisés dans gestion des performances et rapports d'avancement ?
- Y avait-il des indicateurs de référence clairs et/ou des repères pour la performance des mesures ? Comment ont-ils été utilisés dans la gestion de projet ? Dans quelle mesure et comment le projet applique la gestion adaptative ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet ?
- Des mesures spécifiques pour garantir une utilisation rentable des ressources ont-elles été explicitement mentionnées dans la conception du projet ? Cela peut inclure : i) l'utilisation de l'analyse de la théorie du changement pour étudier différentes options pour réaliser le maximum de résultats avec les ressources

disponibles ; ii) l'utilisation d'une approche de gestion de portefeuille pour améliorer la rentabilité grâce à des synergies avec d'autres interventions ; iii) des opérations conjointes (par ex. suivi ou approvisionnement) avec d'autres partenaires.

- Des plans explicites sont-ils en place pour garantir que le projet s'associe à d'autres projets et initiatives pertinents en cours, qu'ils soient dirigés par le PNUD, des partenaires nationaux ou autres, pour aboutir à des résultats plus efficaces (y compris, par exemple, grâce au partage de ressources ou à la coordination de l'exécution) ?
- Le budget est-il justifié et soutenu par des estimations valables ?
- Le Bureau Pays recouvre-t-il pleinement les coûts impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
- La modalité d'exécution choisie est-elle la plus appropriée ?
- Les groupes ciblés, priorisant les populations marginalisées et exclues qui seront affectées par le projet, ont-ils été engagés dans la conception du projet de sorte à aborder toute cause sous-jacente à l'exclusion et à la discrimination ?
- Le projet réalise-t-il régulièrement des activités de suivi, a-t-il des plans explicites pour l'évaluation, et inclut-il d'autres événements d'exploitation des enseignements tirés (par ex. Examen après Action ou Ateliers d'exploitation des enseignements tirés), qui permettent d'éclairer des corrections de cap si nécessaire pendant la mise en œuvre du projet ?

## **COHÉRENCE DANS LA PRESTATION DE FINANCEMENT CLIMAT AVEC LES AUTRES ENTITÉS MULTILATÉRALES**

- Qui sont les partenaires du projet et dans quelle mesure sont-ils stratégiques en termes de capacités et engagement ?
- Y a-t-il une cohérence et une complémentarité du projet avec d'autres acteurs pour d'autres interventions sur le changement climatique ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il complété d'autres initiatives en cours au niveau local (par les parties prenantes, les donateurs, les gouvernements) sur l'adaptation au changement climatique ou efforts d'atténuation ?
- Comment le projet a-t-il contribué à obtenir des résultats plus solides et plus cohérents intégration du passage à des voies de développement durable à faibles émissions et/ou un développement durable plus résilient au changement climatique ? Veuillez fournir des exemples concrets et faire des suggestions spécifiques sur comment améliorer ces rôles à l'avenir.

## **L'ÉGALITÉ DES SEXES ET LES RESPECT DES DROITS HUMAINS**

- Le projet repose-t-il uniquement sur des données ventilées par sexe par population ?
- Les ressources financières/activités de projet sont-elles explicitement allouées pour permettre aux femmes de bénéficier des interventions du projet ?
- Le projet tient-il compte dans les activités et la planification de la dynamique locale de genre et comment les interventions du projet affectent-elles les femmes en tant que bénéficiaires ?
- Les femmes en tant que bénéficiaires connaissent-elles leurs droits et/ou avantages du projet activités/interventions ?
- Comment les résultats des femmes se comparent-ils à ceux des hommes ?
- Le processus de prise de décision est-il transparent et inclusif à la fois pour les femmes et les hommes ?
- Dans quelle mesure les femmes parties prenantes ou bénéficiaires sont-elles satisfaites du projet résultats en matière d'égalité des sexes ?
- Le projet a-t-il suffisamment abordé les questions transversales, y compris le genre ?
- Les marqueurs de l'égalité hommes-femmes pour tous les résultats du projet sont évalués à GEN2 ou
- Existe-t-il un plan de travail et un budget pluriannuel réalistes pour garantir que les résultats soient produits à temps et dans la limite des ressources allouées ?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au respect des différents droits humains et à leurs réalisations ? Quels sont les résultats au niveau des ayants-droits et des détenteurs d'obligation ?

### APPROPRIATION DES PROJETS ET PROGRAMMES PAR LES PAYS

- Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les plans de développement nationaux, les plans nationaux d'action sur le changement climatique ou la politique infranationale ainsi que les projets et priorités des partenaires nationaux ?
- Dans quelle mesure l'appropriation nationale est-elle reflétée dans la gouvernance, la coordination du projet et des mécanismes de consultation ou d'autres consultations ?
- Dans quelle mesure les systèmes nationaux de gestion de projet ou de S&E sont-ils utilisés dans le projet ?
- Quel niveau et types d'implication pour tous Le projet tel que mis en œuvre est-il réactif aux enjeux locaux et pertinents / appropriés / stratégiques par rapport aux indicateurs ODD, Indicateurs nationaux, indicateurs GCF RMF/PMF, indicateurs AE ou autres objectifs ?
- Les modes de livraison des extrants étaient-ils appropriés pour construire des capacités nécessaires, promouvoir l'appropriation nationale et assurer la pérennité du résultat obtenu ?

### L'INNOVATION DANS LES DOMAINES DE RÉSULTATS

- Quel rôle le projet a-t-il joué dans la fourniture d'un « leadership », d'une « innovation » ou d'« un financement climatique supplémentaire débloqué » pour le changement climatique adaptation/atténuation dans le contexte du projet et du pays ? Veuillez fournir exemples concrets et faire des suggestions spécifiques sur la façon d'améliorer ces rôles à l'avenir.

### RÉPLICATION ET ÉVOLUTIVITÉ

- Quels sont les enseignements tirés du projet, les échecs/les opportunités perdues à ce jour ? Qu'est-ce qui pourrait a-t-on fait mieux ou différemment ?
- Quelle a été l'efficacité des stratégies de sortie et des approches pour éliminer progressivement l'aide fournis par le projet, y compris les facteurs contributifs et les contraintes
- Quels facteurs des réalisations du projet dépendent du contexte local spécifique ou facteurs environnementaux favorables ?
- Les actions et les résultats des interventions du projet sont-ils susceptibles d'être durables, idéalement par l'appropriation par les partenaires locaux et les parties prenantes ?
- Quels sont les facteurs clés qui nécessitent une attention afin d'améliorer les perspectives de durabilité, évolutivité ou réplication des réalisations/produits/résultats du projet ?

### RÉSULTATS INATTENDUS

- Quelle a été la capacité du projet à s'adapter et à évoluer sur la base de leçons continues apprises et l'évolution du paysage du développement ? Veuillez tenir compte des facteurs à la fois au sein de de l'exécutif du projet, de l'autorité accréditée et en externe.
- Des effets positifs ou négatifs non intentionnels ou inattendus peuvent-ils être observés conséquence des interventions du projet ?
- Quels facteurs ont contribué aux effets, extrants, activités, résultats inattendus ?

### STRATEGIQUES

- La théorie de changement du projet spécifie-t-elle comment il contribuera à un changement de niveau supérieur ?
- Le projet est-il aligné sur l'axe thématique du Plan stratégique du PNUD ?

## II- METHODOLOGIE

L'évaluation finale devrait être alignée sur les principes établis dans la politique d'évaluation (projet) du FVC et sur les directives en attente du FVC sur les conflits d'intérêts dans l'évaluation, le Code de conduite pour les évaluations du GNUE (groupe des Nations Unies pour l'Evaluation), ainsi que les directives du guide d'évaluation du PNUD, qui comprennent, sans s'y limiter: l'impartialité, l'objectivité, l'indépendance; la pertinence, l'utilité, la crédibilité, la mesurabilité, la transparence, l'éthique et les partenariats.

L'évaluation finale devrait viser, dans la mesure du possible, à être inclusive et participative, en associant les principales parties prenantes et bénéficiaires à l'analyse. Au cours de l'évaluation finale, le consultant international chef d'équipe doit appliquer les approches suivantes pour la collecte de données, l'analyse et la triangulation des preuves à des fins de validation :

- Examen documentaire des documents pertinents, y compris les études de référence, les rapports d'étape et tous les dossiers des enquêtes menées pendant le projet, les cartes des intervenants, etc.;
- Enquêtes/questionnaires, groupes de discussion ou entretiens d'information clés avec les parties prenantes concernées, les bénéficiaires, les Entités Exécutives, éventuellement les gouvernements nationaux et/ou locaux et, le cas échéant, d'autres partenaires de développement ;
- Collecte de données au besoin (données/dossiers gouvernementaux, visites d'observation sur le terrain, rapports sur les dépenses publiques, données SIG, etc.) pour valider les preuves des résultats et des évaluations (y compris, mais sans s'y limiter : l'évaluation de la théorie du changement, l'exécution des activités et les résultats/changements survenus)

De plus, les consultants devront tenir compte des aspects genre et droits humains dans le choix de la méthodologie et des outils de collecte des données et informations ainsi eu dans les analyses.

Au cours de la mise en œuvre du contrat, l'évaluateur fera rapport à l'équipe du projet, à l'Unité de SE du PNUD, qui fournira des conseils et veillera à ce que les livrables de l'évaluation finale aboutissent de manière satisfaisante. Il y aura une coordination avec l'équipe de projet qui aidera à mettre l'évaluateur en contact avec le management, le gouvernement et les partenaires de développement, les bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés concernées. En outre, l'équipe de projet fournira la documentation clé du projet avant le travail sur le terrain et aidera à élaborer un programme détaillé pour faciliter les consultations si nécessaire

Les Consultants devront proposer une méthodologie dans une proposition technique et financière à soumettre au moment de postuler. La méthodologie définitive (qui sera détaillée/affinée et intégrée dans le rapport préliminaire ou rapport de démarrage) sera validée par un groupe de référence constitué si possible de l'unité de suivi-évaluation du PNUD, de la section Programme Environnement, d'un représentant de la partie nationale et du Coordonnateur du projet.

Néanmoins, les étapes de la méthodologie à proposer devraient intégrer les aspects suivants :

- Réunion de démarrage ;
- Etablissement d'un chronogramme bien défini des activités ;
- Collecte de données et informations (Revue documentaire, Entretiens avec les principaux acteurs dans les régions proposées et autres partenaires, visites sur terrain et focus groupes de bénéficiaires et non bénéficiaires. Compte tenu de la situation de crise sanitaire, le consultant proposera la méthodologie de collecte de données la plus adéquate qui ne mettra pas en danger sa santé ni celle de ses collaborateurs, ni celle des bénéficiaires auprès desquels les données seront recueillies ;
- Analyse et traitement des données recueillies ;

- Rédaction des rapports, leur présentation (rapport provisoire et rapport final accompagné de l'audit trail) et feedback à chaque étape de la mission avec les équipes du Programme et du PNUD.

Par ailleurs, le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale, le nouveau coronavirus s'étant rapidement propagé à toutes les régions du monde. S'il n'est pas possible de se déplacer dans les localités d'intervention pour l'évaluation (à voir avec l'équipe pays du PNUD), le consultant devra alors élaborer une méthodologie qui tienne compte de la conduite de l'évaluation de manière virtuelle et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'entretiens à distance et d'examens documentaires approfondis, l'analyse des données, les enquêtes et les questionnaires d'évaluation. Cette méthodologie devra être détaillée dans le rapport initial et convenue avec le responsable de l'évaluation

Au cas où tout ou partie de l'évaluation devra être réalisée virtuellement, il conviendra de prendre en considération la disponibilité, la capacité ou la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à Internet / ordinateur peut être un problème car de nombreux homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limites doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si une collecte de données / une mission sur le terrain n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (skype, zoom, etc.). Aucune partie prenante, aucun consultant ou personnel du PNUD ou des partenaires de mise en œuvre du projet ne doivent être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Cependant, une collaboration avec d'autres personnes physiques ou morales présentes sur terrain est aussi possible, notamment pour la collecte et la triangulation des données sur place. La méthodologie d'enquête doit être harmonisée dans toutes les zones d'intervention et les zones de dénombrement. Cela doit être aussi détaillé dans le rapport initial et approuvé par le responsable de l'évaluation.

Une courte mission de validation pourra être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sans danger pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants pourront être engagés pour effectuer l'évaluation et les entretiens dans le pays, à condition que cela ne présente aucun danger.

Par ailleurs, la présente évaluation doit concerner tous les aspects et toutes les interventions du Projet PNA et devra répondre notamment aux principales questions évaluatives issues des critères énumérés supra.

### III- CALENDRIER ET LIVRABLES

La durée de la mission est de 40 jours ouvrable répartis sur huit (8) semaines calendaires à partir de la signature du contrat. L'intervention se déroulera selon un chronogramme détaillé proposé par le consultant qui prendra en compte les éventuelles contraintes liées à l'accès aux sources de données adéquates.

Les livrables attendus du Consultant d'études sont les suivants :

**Un rapport de démarrage** : le consultant élaborera le rapport de démarrage qui sera soumis aux membres de l'équipe de projet et le Suivi Evaluation du PNUD. Ce rapport préliminaire devra présenter entre autres i) la compréhension de la mission, ii) une courte présentation de la logique d'intervention de base du projet résumant les objectifs principaux de ce projet et les principales étapes attendues pour arriver à ces objectifs (théorie de changement), iii) la méthodologie détaillée comprenant la matrice évaluative détaillée (cf. ci-dessous), et v) la mise à jour du calendrier définitif, ainsi que les annexes (termes de référence, code de déontologie de l'évaluateur signé...).

Critère d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils/ méthodes de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données



--	--	--	--	--	--	--

**Un rapport provisoire** : Il comprendra l'évaluation du Projet PNA selon les différents critères et questions évaluatives, relevant les points forts, points faibles, les réussites et les défis, les opportunités et les menaces, et avec les critères de qualité précisés ci-dessous. Les recommandations, ainsi que les enseignements tirés devront également y être intégrés. Sur base d'un aide-mémoire (présentation PowerPoint) soumis auparavant pour validation au Comité de Gestion de l'évaluation (groupe de référence), le consultant présentera les premiers constats, analyses, enseignements et recommandations de l'évaluation à un comité restreint qui se tiendra à la fin de la mission de collecte de données sur terrain. Un atelier de restitution du rapport provisoire pour les différentes parties prenantes et acteurs clés sera organisé et permettra au consultant de recueillir les observations et recommandations qu'il prendra en compte dans son rapport provisoire.

**Un rapport d'évaluation final** : Ce rapport reprend et corrige le rapport précédent (mêmes exigences) en tenant compte des observations et recommandations du comité de validation. Le rapport doit être accompagné par l'Audit trail (Template ci-dessous) pour permettre de voir dans quelle mesure le consultant a pris en compte les commentaires émis par le comité de validation.

Rapport final, comprenant un résumé de 2 à 3 pages, un ensemble de recommandations limitées et stratégiques (ne dépassant pas 10 recommandations au total) et une réponse aux questions soulevées lors de la présentation de l'ébauche.

Conduire la réunion de validation du rapport final

Le rapport **d'évaluation final** du projet devrait inclure la structure suivante dans sa structure :

- Sommaire ;
- Résumé exécutif ;
- Introduction (y compris le contexte, la portée, la méthodologie, les limites de l'étude);
- Principales constatations et conclusions stratégiques : Lorsque cela est pertinent et possible, décrire spécifiquement le rôle, l'impact et les enjeux de l'assistance et de la mise en œuvre du projet ;
- Les leçons apprises de la mise en œuvre du projet ;
- Recommandations (mesures correctives pour les travaux en cours ou futurs et, le cas échéant, si des changements majeurs sont jugés nécessaires pour assurer l'atteinte des résultats attendus conformément à la convention avec le FVC) ;
- Matrice d'examen sommaire du projet et réalisation selon les objectifs et les extraits (triangulés avec des données probantes et des données) ;
- Annexes (rapports de mission, liste des personnes interrogées, liste des documents examinés, sources de données utilisées, etc.)

## VIII. DURATION DES MODALITÉS DE TRAVAIL ET DE GESTION

Le calendrier détaillé de l'évaluation et la durée de la mission seront discutés avec l'évaluateur avant l'affectation. La durée estimée de l'affectation des consultants est jusqu'à 40 jours ouvrable dans **8 semaine calendaires**.

Canevas de l'Audit trail

Chapitre et numéro de section	Numéro de paragraphe / Numéro de ligne	Commentaires	Réponse de l'équipe d'évaluation ou mesures prises

**Critères de qualité des livrables :**

Livrables	Principaux critères de qualité	Calendrier
<b>Rapport de démarrage</b>	<p>Cohérence entre les différentes parties du document ;</p> <p>Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ;</p> <p>Contenu (non exhaustif) :</p> <p>Exposé de la compréhension des TDR par le prestataire (pas de copier/coller)</p> <p>Méthodologie détaillée (matrice évaluative détaillée, outils, méthode de collecte proposés permettant de répondre aux questions d'évaluation et à la mise en valeur des acquis du Programme, justification du choix de la méthode et des outils, méthodologie d'échantillonnage et justification, méthodologie de triangulation...)</p> <p>Programme de travail détaillé notamment couvrant les zones d'intervention du programme et conforme à la durée de prestation convenue</p> <p>Programme de travail proposé en cohérence avec la quantité de ressources (humaines) utilisées</p> <p>Implication des parties prenantes durant la phase d'évaluation</p> <p>Annexes : matrice évaluative détaillée, PV de la réunion de démarrage, code d'éthique signé...</p>	Fin semaine 2
<b>Rapport provisoire de l'évaluation</b>	<p>Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique</p> <p>Conformité des données par rapport aux réalités du terrain ;</p> <p>Les questions d'évaluation sont toutes adressées avec rigueur et une analyse satisfaisante et avec les éléments d'évidence adéquats ;</p> <p>Les constats et analyses doivent être soutenus par des preuves (pas d'affirmation gratuite) et des données dont les sources sont citées</p> <p>Les forces et faiblesses du projet sont analysées ;</p> <p>Les atouts (facteurs de réussite) et contraintes (facteurs de blocages) dans le cadre de la mise en œuvre sont ressortis et analysés ainsi que leur impact durant la mise en œuvre ;</p> <p>Les acquis pour l'approche développée au niveau du Programme sont documentés ;</p> <p>Prise en compte des dimensions transversales (dimension genre, droits humains, ...) dans l'analyse et traitement des données ;</p> <p>Contient une section spécifique sur les leçons apprises</p> <p>Les recommandations sont pertinentes et réalistes et réalisables ;</p> <p>Contient un résumé exécutif clair et résumant les éléments les plus pertinents</p>	Fin semaine 6
<b>Rapport Final d'évaluation</b>	<p>Rapport provisoire affiné, et prenant en compte les différentes observations issues de l'atelier de restitution (document reprenant le traitement des observations reçues à l'appui : audit trail) ;</p> <p>Facile à lire et contient des illustrations pertinentes (graphiques...)</p> <p>Contient les annexes : TDR, liste des personnes rencontrées, etc.</p> <p>Qualité des outils de dissémination.</p>	Fin semaine 8

#### **IV- MODALITES D'EXECUTION**

La conduite de l'évaluation finale du projet PNA s'effectuera sous la supervision du PNUD (DRR) et du BNCCREDD qui fourniront l'orientation globale et les conseils relatifs à ladite évaluation. Un « Groupe de Référence » composé de parties prenantes clés sera mis en place afin d'assurer un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation. Les membres du groupe de référence donneront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation : les termes de références, le rapport de démarrage, et ébauche de rapport de l'évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

Le travail de l'équipe du consultant chargée de l'évaluation, sera supervisé par l'Unité de Suivi & Evaluation (USE) du Bureau Pays du PNUD qui veillera sur l'assurance qualité des rapports et des données collectées par les évaluateurs et sur l'indépendance du processus d'évaluation. Le projet s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (validation, vulgarisation).

Le projet PNA se chargera de mettre à la disposition de l'équipe du consultant les différentes études réalisées ayant trait à la mission, ainsi que le contact des personnes qu'il voudrait rencontrer. Au besoin, une lettre d'introduction pourra être remise à l'équipe du consultant.

Le Consultant d'études se chargera de tous les supports logistiques (matériels informatiques, consommables, fournitures de bureau et autres, véhicule, carburant, etc.) dont il aura besoin pour mener à bien sa prestation, que ce soit à Antananarivo ou dans les régions.

#### **V- DEONTOLOGIE DE L'EVALUATION**

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE et en conformité avec les standards d'évaluation du FVC. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

#### **VI- PROFIL DU CONSULTANT**

L'évaluation sera conduite par un consultant international chef d'équipe, spécialiste en Evaluation et qui devra justifier d'une bonne expérience en matière d'évaluation des projets/programmes, des stratégies ou des politiques sectorielles ou nationales et d'un consultant national spécialiste en évaluation qui devra justifier d'une bonne expérience en matière d'évaluation des projets/programmes, des stratégies ou des politiques sectorielles ou nationales

Le consultant international devra :

- Avoir au moins un Master (bac+5) en économie, planification, statistiques ou domaines similaires et pertinent ;
- Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conduite d'évaluations ou avoir réalisé au moins 5 évaluations finales des projets/programmes, des stratégies ou des politiques sectorielles ou nationales
- Une bonne connaissance technique dans les domaines de l'évaluation : financement climatiques, adaptation au changement climatique, les thématiques du PNUD, , et aux sujets tels que l'approche Genre, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités ;
- Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD
- Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats ;
- Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;
- Maîtrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (un atout).

Le consultant national devra :

- Avoir au moins un Master (bac+5) en économie, planification, statistiques ou domaines similaires et pertinent ;
  - Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conduite d'évaluations ou avoir réalisé au moins 5 évaluations finales des projets/programmes, des stratégies ou des politiques sectorielles ou nationales
  - Une bonne connaissance technique dans les domaines de l'évaluation : financement climatiques, adaptation au changement climatique, les thématiques du PNUD, et aux sujets tels que l'approche Genre, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités ;
  - Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD
  - Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats ;
  - Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;
  - Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;
- Maitrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (un atout).

## VII- CRITERES DE SELECTION

Les offres seront évaluées sur la base de la méthode de notation pondérée. L'attribution du contrat devrait être faite en fonction de l'évaluation des offres déterminée comme suit :

a) Conformité aux critères et qualifications requises / acceptabilité

b) Obtention du meilleur score sur un ensemble prédéterminé de pondération des critères techniques et financiers spécifiques.

- Poids des critères techniques : 70%
- Poids des critères financiers : 30%
- Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 points serait considéré pour l'évaluation financière :

Critères	Notes
<b>Spécialiste international en Evaluation chef c'équipe</b>	
Diplôme de Master (bac + 5) dans les domaines de l'économie de l'environnement et / ou de la finance publique	10
Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conduite d'évaluations ou avoir réalisé au moins 5 évaluations finales de projets/programmes, de stratégies ou de politiques sectorielles ou nationales	20
Une bonne connaissance technique dans la thématique spécifique de l'évaluation : financements climatiques, adaptation au changement climatique	10
Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques du PNUD, l'approche genre, l'approche basée sur els droits et le développement de capacité	5
Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD	10
Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats	10
<b>Approche méthodologique (20 points)</b> Compréhension de la mission (5 points) Clarté (5 points) Cohérence de l'approche avec les objectifs de l'évaluation (10 points)	30
<b>Plan de travail conforme à la méthodologie (10 points)</b> Exhaustivité (4 points) Clarté (3 points) Cohérence des activités avec le chronogramme (3 points)	

Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ; Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ; Maîtrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (atout).	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>Spécialiste national en Evaluation</b>	
Diplôme de Master (bac + 5) dans les domaines de l'économie de l'environnement et / ou de la finance publique	10
Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conduite d'évaluations ou avoir réalisé au moins 5 évaluations finales de projets/programmes, de stratégies ou de politiques sectorielles ou nationales	20
Une bonne connaissance technique dans la thématique spécifique de l'évaluation : financements climatiques, adaptation au changement climatique	10
Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques du PNUD, l'approche genre, l'approche basée sur els droits et le développement de capacité	5
Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD	10
Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaine de résultats	10
<b>Approche méthodologique (20 points)</b> Compréhension de la mission (5 points) Clarté (5 points) Cohérence de l'approche avec les objectifs de l'évaluation (10 points) <b>Plan de travail conforme à la méthodologie (10 points)</b> Exhaustivité (4 points) Clarté (3 points) Cohérence des activités avec le chronogramme (3 points)	30
Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ; Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ; Maîtrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (atout).	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## VIII- DOSSIER DE CANDIDATURE

Les dossiers de candidature devront être constitués des pièces suivantes :

- Le curriculum vitae du consultant et la présentation des réalisations du consultant dans le domaine de la mission ;
- Copies des diplômes, des certificats et des attestations de travail pour les consultants ;
- Une lettre de motivation ;
- Références professionnelles telles qu'indiquées ci-dessus (missions d'évaluation) ;
- La méthodologie proposée pour la mission ;
- Une offre financière détaillée et exprimée en ariary. Elle doit inclure le montant des honoraires demandés pour la réalisation des prestations et livrables mentionnés et les frais logistiques ;
- Coût unitaire des indemnités pour les déplacements (frais de voyage, indemnités, etc...) en dehors d'Antananarivo.

Les coûts relatifs à l'organisation des ateliers de restitution du rapport provisoire et de validation du rapport final de l'Evaluation seront couverts par le projet.

## IX- CONFIDENTIALITE

Le Consultant d'études retenu s'engage à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'il recevra ou découvrira durant la mission.

## X- PENALITES DE RETARD

Les pénalités de retard seront d'application si la remise du rapport final excède de manière inconsiderée le chronogramme planifié par le consultant. Le PNUD avisera le consultant en cas de retard établi d'une date de remise attendue du rapport final n'excédant pas une semaine complémentaire non rémunérée. A partir du 8ème jour, une pénalité de 2% du marché par jour de retard sera appliquée. A partir de 10 %, le PNUD s'octroie le droit de renoncer au contrat de manière unilatérale sans contrepartie financière.

### JALON DE PAIEMENT

SORTIE	CHRONOLOGIE	DATE CIBLE	% DU PAIEMENT
1	Rapport de démarrage concernant la méthodologie d'évaluation finale proposée, le plan de travail, la liste des entrevues et la structure proposée du rapport	Dans les 10 jours suivant la signature du contrat	20%
2	Un rapport provisoire et une présentation, qui seront présentés lors d'un atelier de restitution	Dans les 20 jours suivant la conclusion des réunions nécessaires, des visites sur le terrain et de la collecte de données	30%
3	Rapport d'évaluation finale	Dans les 10 jours ouvrables suivant la réception des commentaires sur le projet de rapport	50%
TOTAL:			100%

## CONFIDENTIALITE

Le consultant retenu s'engage à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'il recevra ou découvrira durant la mission.

## PENALITES DE RETARD

Les pénalités de retard seront d'application si la remise du rapport final excède de manière inconsiderée le chronogramme planifié par le Consultant. Le PNUD avisera le consultant en cas de retard établi d'une date de remise attendue du rapport final n'excédant pas une semaine complémentaire non rémunérée. A partir du 8ème jour, une pénalité de 2% du marché par jour de retard sera appliquée. A partir de 10%, le PNUD s'octroie le droit de renoncer au contrat de manière unilatérale sans contrepartie financière.

## COMPOSITION DU DOSSIER DE CANDIDATURE ET SOUMISSION.

### Pour l'offre technique

- Une note de compréhension des TDR de la mission ;
- Une note de présentation de la méthodologie du consultant ;
- Le chronogramme de travail proposé pour conduire la mission ;
- Les CV détaillés des consultants ;

- Les photocopies des diplômes ;
- Les références du consultant (photocopies des contrats et attestations des services réalisés, etc.

**Pour l'offre financière**

- La lettre de soumission datée, signée et indiquant le montant de l'offre ;
- Le bordereau des prix unitaires avec détails des coûts.

**XII- XI. Validation des Termes de Référence**

Etablis par \_\_\_\_\_  
Rado Rakotoarinala, Expert en Suivi Evaluation – Communication PNA

Vérifiés par : \_\_\_\_\_  
Manantsoa Andriatahiana, Chargé de Programme Environnement, PNUD

Validés par : \_\_\_\_\_  
Holihasinoro Andriamandimbisoa, Team Leader Programme Pauvreté et Environnement

Approuvés par : \_\_\_\_\_  
Henry René Diouf, Adjoint au Représentant Résident