

**TERMES DE REFERENCE**  
**INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE**

Date: 16/09/2013

**Pays :** Madagascar

**Description de la mission :** consultant national en charge d'assurer la mission d'évaluation du Programme MSDLCP

**Nom du projet :** Programme Moyens de Subsistance Durables et Lutte Contre la Pauvreté

**Durée de la mission (if applicable) :** 30 jours calendaires, incluant les déplacements sur le terrain et la rédaction des rapports

**Duty Station :** Antananarivo avec déplacements au niveau des 03 Régions d'interventions du Programme (Androy, Analamanga et Anosy)

**BACKGROUND**

**1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'EVALUATION**

Selon la Banque Mondiale, après trois ans et demi de crise politique, les indicateurs économiques et sociaux de Madagascar ont été gravement affectés : la croissance économique globale a stagné entre 2009 et 2012, le revenu par habitant en 2012 a chuté pour atteindre son niveau de 2003. Les indicateurs sociaux se sont dégradés et les infrastructures se sont détériorées. La pauvreté a augmenté de façon alarmante. En effet, 76,5% de population vivent sous le seuil de la pauvreté.

La même source précise qu'avec le rythme actuel, Madagascar aura des difficultés pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) d'ici 2015. En particulier, les OMD concernant la mortalité infantile, le taux net de scolarisation et le taux d'achèvement pour le niveau primaire et surtout ceux concernant la pauvreté, ne pourront plus être atteints à temps.

Dans ce contexte, le PNUD a développé un programme qui a pour objectif de promouvoir une dynamique de développement local autoentretenu et de développer des secteurs clés de promotion des moyens de subsistance durables, tels l'alphabétisation fonctionnelle et la formation professionnelle, l'emploi et l'entrepreneuriat, le secteur privé et l'eau.

Le programme comprend deux sous-composantes essentielles. Une première sous-composante porte sur la promotion d'une dynamique de développement local autoentretenu basée sur la mise en place et l'opérationnalisation des dispositifs d'information, d'orientation et d'accompagnement aux populations et aux entreprises ainsi que sur le renforcement et l'organisation des communautés pour saisir les opportunités de promotion économique et sociale.

La deuxième sous-composante comprend des actions d'appuis dans le cadre du secteur privé pour le développement de dispositifs d'appui aux entreprises et des appuis dans le secteur de l'eau. Une attention particulière sera donnée à l'apport direct du secteur privé dans la lutte contre la pauvreté, en incitant les entreprises à adopter des « business models » inclusifs.

En conformité avec la politique d'évaluation du PNUD, il est prévu dans le PTA 2013 le recrutement d'un consultant qui travaillera sous la supervision directe du responsable de l'Unité Suivi et Evaluation du programme, pour conduire une évaluation dudit Programme. Les présents termes de

référence font l'objet et définissent les objectifs, les tâches, les qualifications attendues et les livrables de la prestation y afférents.

Cette évaluation permettra d'assurer une bonne documentation des expériences ainsi qu'une capitalisation des acquis relatifs aux différents modèles développés par le Programme (dispositifs iTaFa, PTFM, concept IMD), à la mise en œuvre des stratégies, résultats et activités du projet et qui font naturellement partie des critères de réussite du projet. L'exercice de capitalisation vise à valoriser les expériences et acquis dans l'optique d'une réplique à grande échelle des bonnes pratiques identifiées tout au long de l'exécution du projet.

## 2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite au plan d'évaluation du bureau. En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui recommande l'évaluation des projets ayant nécessité des ressources financières importantes et/ou ayant un caractère pilote avant toute mise à l'échelle, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation.

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes (PNUD, Services Techniques Déconcentrés, le Ministère tutelle du projet (la VPEI) à des fins de prise de décisions en ce qui concerne l'après-projet. Les leçons apprises seront capitalisées lors de la conception et de la mise en œuvre de projets similaires.

## DUTIES AND RESPONSABILITIES

---

## 3. RESULTATS ATTENDUS

La présente évaluation doit concerner tous les aspects du projet et devra répondre aux principales interrogations suivantes :

- Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du Programme ?
- Les changements opérés sur le Programme étaient-ils justifiés ? Appropriés ?
- En termes d'efficacité, dans quelles mesures le Programme a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?
- Dans quelles mesures lesdits produits étaient – ils adaptés aux besoins des bénéficiaires ?
- Dans quelles mesures les dits produits étaient – il alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (effet CPAP)?
- Dans quelles mesures la dimension genre a-t-elle été prise en compte ?
- Dans quelles mesures la dimension communication a-t-elle été prise en compte ?
- Dans quelles mesures la dimension droits humains a-t-elle été prise en compte ?
- Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
- Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires notamment les groupements communautaires et les groupes vulnérables comme les jeunes et les femmes ?
- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?
- Quels ont été les facteurs de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises en particulier ceux afférents aux modèles développés par le Programme ?

- Quelles ont été les contraintes et les solutions apportées dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels ont été les effets non attendus du projet ?
- Quelles sont les recommandations et orientations pour l'après-projet, ainsi que pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?

#### 4. METHODOLOGIE

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, 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 à travers les documents programmatiques (UNDAF, CPAP, documents de projet, PTA) et les différents rapports (les rapports trimestriels et annuels des projets, les rapports de revues annuelles des projets,...). 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 complémentaire 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 relatives aux projets mis en œuvre et évaluer leurs effets (/impacts) sur les bénéficiaires.
- (iv) des entretiens avec toutes les parties prenantes : cette partie devra inclure la contre partie nationale, les partenaires techniques et les bénéficiaires pour recueillir leurs avis sur les différents aspects de l'évaluation.

#### 5. LIVRABLES

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 et l'équipe du PNUD ainsi que 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.).

**Critères de qualité des livrables**

Livrables	Principaux critères de qualité	Calendrier
Un rapport initial d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence entre les différentes parties du document ;</li> <li>• Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ;</li> <li>• Contenu :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ TDRs bien appréhendés par le prestataire</li> <li>○ Méthodologie, outils, méthode de collecte proposés permettant de répondre aux questions d'évaluation et à la mise en valeur des acquis du Programme</li> <li>○ Programme de travail détaillé couvrant les zones d'intervention du programme</li> <li>○ Implication des parties prenantes durant la phase d'évaluation</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J+5</li> </ul>
Rapport provisoire de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentativité de l'échantillonnage des bénéficiaires du projet enquêtés</li> <li>• Conformité des données sur les réalités du terrain</li> <li>• Les forces et faiblesses relatives à différentes approches développées par le Programme démontrées</li> <li>• Les atouts et contraintes dans le cadre de la mise en œuvre des partenariats développés au niveau du Programme sont ressortis</li> <li>• Les acquis pour chaque modèle développé (iTafA, IMD, PTFM) au niveau du Programme sont documentés</li> <li>• Prise en compte des dimensions transversales (dimension genre, droits humains, ...) dans l'analyse et traitement des données</li> <li>• Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J+20</li> </ul>
Rapport d'évaluation finale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prises en comptes des observations pertinentes</li> <li>• Qualité des outils de dissémination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J+30</li> </ul>

**6. PORTEE DE LA MISSION, DUREE ET PERIODE**

- L'évaluation portera sur toute la durée de vie du Programme depuis 2010 jusqu'à ce jour. La couverture géographique de l'évaluation concernera les trois Régions d'interventions dont les Régions Androy, Analamanga et Atsimo Andrefana.

- La durée de l'évaluation sera de 30 jours calendaires, incluant les déplacements sur le terrain et l'établissement des rapports. Les déplacements sur le terrain ne devraient pas excéder les 10 jours.

## 7. ETHIQUE DE L'EVALUATION

La présente évaluation sera conduite conformément aux principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG disponible sur le site : <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>

## REQUIRED SKILLS, COMPETENCIES AND EXPERIENCE

---

### 8. EXPERIENCES REQUISES ET QUALIFICATIONS

La mission sera menée par un consultant local (national ou résident Madagascar selon les grilles de salaire UN adaptées aux tarifs locaux).

#### 8.1- 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.

#### 8.2- Compétences fonctionnelles

- Planification et organisation ;
- Communication ;
- Capacité d'adaptation ;
- Esprit d'équipe ;
- Bonne capacité de rédaction en français ;

#### 8.3- Qualifications

- Avoir au minimum un diplôme de Master (Bac+4) en Sociologie, statistique, Démographie, Gestion des projets, économie, ou tout autre domaine pertinent (fournir copie diplôme) ;
- Une formation complémentaire en évaluation de projet est un atout ;
- Avoir une expérience prouvée d'au moins 05 ans dans la conception, le suivi et/ou l'évaluation de projets et programmes appuyés par les bailleurs de fonds internationaux ;
- Avoir réalisé au moins deux évaluations finales de projets internationaux de développement pendant les cinq dernières années ;
- Avoir une bonne capacité de synthèse et de rédaction ;
- Avoir une capacité à travailler de manière indépendante ;
- Une expérience dans l'évaluation de projet de développement intégré est un atout ;
- Avoir une bonne connaissance de la zone de l'étude est un plus.

## LES OFFRES ET LES CRITERES D'EVALUATION

### 9. OFFRE TECHNIQUE ET FINANCIERE

#### 9.1-L'offre technique

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission. Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base de grille d'évaluation détaillée dans le paragraphe 10. **A noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu sera par la suite amendée à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du comité d'évaluation.**

#### 9.2-L'offre financière

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et per diem en cas de journée de mission ;
- Le consultant prendra à sa charge tous les frais de déplacements liés à l'exécution de sa mission – Le PNUD ne prendra aucun frais à sa charge ;
- La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 30 jours calendaires. ;
- Le premier décaissement des frais logistiques et de mission sera conditionné par la validation du rapport initial à J+5. Toutefois, la disponibilité effective ou non de celle ci n'exonère pas le consultant de commencer sa mission.

**L'offre financière du consultant est sujette à négociation sur base des barèmes Nations Unies pour les honoraires, DSA et coûts logistiques et en fonction des disponibilités du budget.**

#### **DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION**

##### 1. Technique :

- Note méthodologique pour conduire la mission selon les TDR
- Formulaire P11** + CV - **expériences similaires et trois références** – contact mail et téléphone –
- Lettre de motivation

##### 2. Offre financière \*

\* Cette offre sera négociable selon les disponibilités du budget et l'ajustement majoré au taux UN.

Offre financière détaillée et complète pour **30 jours calendriers** détaillés comme suit :

**Honoraires journalier requis pour 30 jours calendriers**

**Frais logistique mission**

**Frais logistique remise du rapport**

**(Détailler les postes concernés)**

### 10. CRITERES D'EVALUATION – SHORT LISTING

Le consultant devra avoir les qualifications minimales requises pour être considéré pour l'analyse technique de sa méthodologie (voir paragraphe 8.3).

Seules les offres techniques des consultants qualifiés seront évaluées selon la grille ci-dessous :

Objet	Note/100
La compréhension de la mission	10 points
Le résumé des commentaires et suggestions sur les termes de références	10 points
La connaissance de la région d'intervention et du domaine du projet	10 points
La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables	50 points
Le chronogramme de réalisation des activités par objectif et par étape	20 points

Les trois meilleurs candidats seront appelés à passer une interview auprès d'un panel du PNUD. **Les candidats ayant plus de 70% mais n'étant pas retenu comme les trois meilleurs seront considérés dans le roster.**

**Note** : le consultant ne devra à aucun moment avoir été impliqué dans le projet de quelque manière que ce soit.

### 11. CONFIDENTIALITE

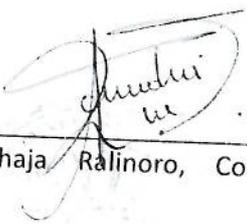
Le consultant retenu s'engage à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'il recevra ou découvrira durant la mission.

### 12. PENALITES DE RETARD

Les pénalités de retard seront d'application si la remise du rapport final excède de manière inconsidérée 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 8 eme 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.

#### Validation et approbation :

TDR préparés par :

  
 \_\_\_\_\_  
 Andriamihaja Ralinoro, Coordonnateur du Programme MSDLCP

Validés par :

  
 \_\_\_\_\_  
 Rakotoarisoa Henri, Directeur National du Programme - MSDLCP

  
 \_\_\_\_\_  
 Fanomezantsoa Andrianaivoarivony, Team Leader Pauvreté et Environnement

Approuvés par :

  
 \_\_\_\_\_  
 Jonas Mfouatie, DRRP