



Système des Nations Unies
Bureau du Coordonnateur Résident
MADAGASCAR

TERMES DE REFERENCE

REVUE A MI-PARCOURS DE L'UNDAF 2015-2019

Recrutement d'un (01) consultant international **et d'un (01) consultant national**

1. Contexte

Le gouvernement de Madagascar et le Système des Nations Unies (SNU) ont conjointement conduit le processus d'élaboration du Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) de Madagascar pour la période 2015-2019 commencé en 2012 avec l'élaboration du Bilan commun Pays et l'évaluation finale de l'UNDAF 2008-2011. Au début de l'année 2014, une série de formations dans les domaines de la planification a été organisée à l'endroit des techniciens des partenaires nationaux (Gouvernement, secteur privé, société civile) et ceux du SNU. Ensuite, la retraite de priorisation stratégique qui a érigé la fondation du nouvel UNDAF, a été réalisée sous le leadership du Gouvernement, du Coordonnateur Résident et de l'Equipe de Pays des Nations Unies (UNCT¹). Ce processus a abouti en avril 2014 à la signature du document UNDAF 2015-2019 par le Premier Ministre et l'Equipe-Pays des Nations Unies.

L'UNDAF 2015-2019 est aligné sur les priorités nationales inscrites dans le Plan National de Développement (PND) couvrant la période 2015-2019 et s'articule autour de trois résultats majeurs, à savoir :

- 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.
- 2) Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent efficacement leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des droits humains.
- 3) Les populations des zones d'intervention, particulièrement les groupes vulnérables, accèdent et utilisent des services sociaux de base pérennes et de qualité.

A l'instar d'autres pays, Madagascar a adhéré à l'approche « Unis dans l'Action (ou DaO²) » depuis le mois d'avril 2015 à travers une lettre du Premier Ministre au Président de l'UNDG³. Les principaux objectifs de la DaO sont d'accroître l'impact du système des Nations Unies

¹ UN Country Team

² Traduction du terme en anglais « Delivering as One »

³ UNDG: United Nations Development Group

(SNU) au niveau du pays (i) en augmentant l'appropriation nationale des activités du SNU, (ii) en réduisant les coûts de transaction générés par les Agences du SNU, et (iii) en augmentant l'efficacité et l'efficience du SNU. L'UNDAF sur lequel se fonde le Programme unique constitue un des piliers de la DaO. Dans le cadre de la mise en place du pilier « Programme Unique » de l'initiative DaO, les groupes Effets ont élaboré des plans de travail conjoints pour la période 2015-2016 qui ont été révisés au début de l'année 2016. Ces plans de travail conjoints constituent la déclinaison de l'UNDAF jusqu'au niveau Produit (output). Par ailleurs, sur la base de ces plans de travail conjoints, des revues annuelle et semestrielle de l'UNDAF ont été réalisées en 2015 et en 2016. En soutien à la mise en œuvre de l'UNDAF et dans le cadre de la mise en œuvre du pilier « Unité dans les opérations » de l'initiative DaO, le SNU a développé en décembre 2016 la Stratégie relative aux activités opérationnelles (Business Operations Strategy ou BOS).

Le contexte du pays a évolué depuis le début de la mise en œuvre de l'UNDAF. En effet, la relation de Madagascar avec les institutions de Bretton Woods est rétablie et renforcée lors de la Conférence des Bailleurs et des Investisseurs tenue à Paris en décembre 2016. A l'issue de la conférence, les partenaires au développement se sont engagés à soutenir Madagascar pour un montant total de 6,4 milliards de dollars pour une période de quatre ans. Cela représente ainsi une opportunité pour Madagascar de financer les différents projets identifiés dans le cadre du PND. Depuis le début de l'année 2017, le Gouvernement a mis en place un mécanisme de coordination des actions gouvernementales sur le plan stratégique fusionné avec le mécanisme de coordination de l'aide déjà opérationnel et piloté par la Primature. Par ailleurs, des stratégies et politiques sectorielles ou thématiques ont été révisées ou élaborées, citons le Plan Sectoriel de l'Education (PSE) 2018-2022, le Plan de développement du Secteur Santé (PDSS) 2015-2019, la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC) 2015-2025, la Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS), la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, etc.

Conformément au calendrier de Suivi et Evaluation UNDAF contenu dans le document signé, il est prévu de mener une revue (ou évaluation) à mi-parcours en 2017 après deux années et demi de mise en œuvre. Cette revue à mi-parcours sera confiée à une équipe de consultants composée d'un consultant international (chef d'équipe) et d'un consultant national.

2. Objectifs

L'objectif de la revue à mi-parcours est de faire le bilan analytique de la progression vers l'atteinte des effets escomptés et des changements opérés notamment dans les zones de convergence des interventions du SNU (Régions Atsimo Andrefana, Androy et Vatovavy Fitovinany). Elle devra permettre aux agences du SNU et au Gouvernement de disposer d'informations descriptives et analytiques sur la conception et la mise en œuvre de l'UNDAF et de formuler des recommandations pertinentes pour le reste du cycle de programmation. Cette revue permettra d'apprécier les efforts conjoints du Gouvernement et des agences du SNU en faveur du développement socio-économique de Madagascar. C'est un examen conjoint du SNU et du Gouvernement portant sur les résultats obtenus dans le cadre de la coopération du SNU dans le pays.

De manière spécifique, il s'agira de :

- apprécier la pertinence, l'efficacité et la durabilité dans la réalisation des résultats convenus dans l'UNDAF en tenant compte des contextes nationaux actuels et leur

contribution aux efforts de développement en ligne avec les Objectifs du Développement Durable (ODD) et;

- faire ressortir et évaluer les résultats obtenus au cours des deux premières années de mise en œuvre de l'UNDAF ;
- identifier les principales contraintes rencontrées par les agences du SNU et les partenaires de mise en œuvre ;
- prendre en compte les évolutions de situation, la présence de nouveaux acteurs et documenter les leçons apprises et faire des recommandations pour surmonter les difficultés pour la période restante de la mise en œuvre de l'UNDAF ;
- analyser l'adéquation du dispositif de suivi, le fonctionnement des différentes instances du dispositif de suivi et d'évaluation ;
- évaluer le cadre de Suivi-Evaluation de l'UNDAF ;
- examiner le cadre de ressources de l'UNDAF et identifier les gaps de financement ; évaluer dans quelle mesure la mise en œuvre de l'UNDAF est restée fidèle aux principes de genre et des droits humains.

3. Critères de la revue à mi-parcours

La revue à mi-parcours se basera d'une part sur les normes standards de l'UNDG et de l'UNEG⁴ et, d'autre part sur les principes d'évaluation de l'OCDE/DAC, à savoir l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité des résultats. Elle abordera à cet effet les questions suivantes :

Pertinence

- Dans quelle mesure l'UNDAF est-il adapté aux priorités nationales déclinées dans le Plan National de Développement (PND) et son plan de mise en œuvre (PMO) élaboré en mai 2015 ?
- Dans quelle mesure l'UNDAF est-il adapté à l'agenda de développement post-2015 ?
- Dans quelle mesure l'UNDAF est-il adapté aux changements du contexte national (élaboration ou mise à jour de politiques ou stratégies sectorielles/thématique, mobilisation de partenariats, retour au niveau de la scène internationale, structure de coordination gouvernementale, etc.) ?
- Dans quelle mesure l'UNDAF intègre-t-il l'urgence et les priorités émergentes ? Dans quelle mesure le cadre de Suivi-Evaluation (indicateurs, cibles) de l'UNDAF reste pertinent ?
- Dans quelle mesure les plans conjoints de l'UNDAF reflètent-ils les principes de droits humains, d'équité et d'égalité de genres ?
- Dans quelle mesure les populations les plus vulnérables sont-elles impliquées et profitent-elles de la mise en œuvre de l'UNDAF (approche participative) ?
- Quels ajustements la matrice des résultats de l'UNDAF nécessite-t-elle pour intégrer les nouvelles priorités nationales et internationales (ODD, COP21, PMO, Stratégies et politiques sectorielles/thématiques, ...) ?

Efficacité

- Quels sont les principales réalisations et leur contribution aux résultats du PND ?
- Quels sont les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- Quel est le niveau de réalisation du cadre de mesures des résultats de l'UNDAF ?

⁴ UNEG: United Nations Evaluation Group. Voir dans son site web (www.uneval.org) les normes et standards d'évaluation des Nations Unies.

- Dans quelle mesure la mise en œuvre des projets/programmes conjoints contribuent-elle aux résultats de l'UNDAF ?
- Quelles sont la contribution, les lacunes et les opportunités de nouveaux progrès, au développement du pays ?
- Quels sont les principaux goulots d'étranglement qui entravent l'atteinte des résultats de l'UNDAF ?
- Quels sont les points d'entrée nécessaires pour accroître la pertinence du SNU à répondre aux priorités nationales et à l'agenda mondial du développement durable ?

Efficiences

- Dans quelle mesure y a-t-il eu une utilisation judicieuse et optimale des ressources financières, techniques et humaines pour l'atteinte des résultats ?
- Quels sont les facteurs de gestion qui ont contribué ou réduit l'efficacité de la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- Quels sont les obstacles qui ont entravé la mobilisation efficace des ressources financières ?
- En quoi la mise en œuvre des projets/programmes conjoints a-t-elle contribué à la réduction des coûts de transaction ?

Durabilité

- Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis de l'UNDAF ?
- Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre de l'UNDAF et qui ont contribué à une plus grande durabilité des résultats ?
- Quelles sont les interventions clés de l'UNDAF qui pourraient se poursuivre sans le soutien des agences des Nations Unies ?
- Quels sont les domaines d'intervention qui pourraient être mis à l'échelle par le Gouvernement ?

En outre, il est impératif que la revue à mi-parcours soit crédible, indépendante, impartiale, transparente et utile.

4. Méthodologie

La revue à mi-parcours de l'UNDAF couvrira la période de **janvier 2015 à juin 2017**.

Le Programme Management Team (PMT) assurera la supervision générale de la revue à mi-parcours. Le Bureau du Coordonnateur Résident du SNU (BCR) assurera la coordination du processus en collaboration avec la Cellule technique, la structure opérationnelle du Comité de pilotage conjoint de l'UNDAF.

La démarche méthodologique prévoit une analyse de l'ensemble de la documentation produite dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF. Il s'agit notamment des plans de travail conjoints 2015-2016, des rapports de progrès de l'UNDAF, du cadre de Suivi-Evaluation de l'UNDAF, des projets/programmes conjoints. Ces documents seront fournis à l'équipe de consultants par le BCR.

Cette démarche devrait aussi inclure des entretiens ou des focus groupes auprès de toutes les parties prenantes au processus de mise en œuvre de l'UNDAF, à savoir, les agences du SNU

signataires de l'UNDAF, les ministères impliqués dans la mise en œuvre de l'UNDAF, les présidents et vice-présidents des groupes Effets, les partenaires de mise en œuvre, la Société Civile, le secteur privé et les Partenaires Techniques et Financiers de Madagascar.

En sa qualité de chef d'Equipe, le **consultant international** sera responsable de l'organisation du travail de l'équipe de consultants, y compris la préparation d'un calendrier de travail et sa soumission pour approbation par le PMT, la division des tâches entre les membres de l'équipe, pour la collecte et l'analyse d'information, le développement d'outils de travail tel pour la collecte de données et autres outils méthodologiques, et la rédaction des différentes sections du rapport. Il devra assurer l'intégration dans un document substantif et cohérent des contributions écrites des membres de l'équipe de consultants. Le chef d'équipe a la responsabilité finale pour la production de la version provisoire du rapport de la revue à mi-parcours ainsi que pour la production et soumission dans les délais prévus du rapport final incorporant les commentaires et observations recueillies lors de l'atelier de validation de la version provisoire du rapport de la revue à mi-parcours de l'UNDAF.

Par ailleurs, sous la responsabilité directe du consultant international, le **consultant national** va assurer en grande partie de la collecte des informations et des documents mentionnés dans l'étape de la revue documentaire. Il va s'occuper de la prise de rendez-vous auprès des parties prenantes au processus de mise en œuvre de l'UNDAF (les agences du SNU signataires de l'UNDAF, les ministères impliqués dans la mise en œuvre de l'UNDAF, les présidents et vice-présidents des groupes Effets, les partenaires de mise en œuvre, la Société Civile, le secteur privé et les Partenaires Techniques et Financiers de Madagascar, ...). Tout le long du processus de la revue à mi-parcours, le consultant national rédigera et partagera au consultant international des notes de synthèse de l'analyse des données faite sur la base des outils de travail fournis par le consultant international.

5. Calendrier et livrables de la revue à mi-parcours

A la signature du contrat, la documentation nécessaire pour l'exercice sera remise à l'équipe de consultants. La revue à mi-parcours de l'UNDAF est prévue entre mi-juin et fin juillet 2017, avec une durée totale de trente (30) jours ouvrables selon la répartition ci-après :

Activités	Livrables	Temps alloués
Préparation et réunion de démarrage du travail en vue de valider la méthodologie et le plan de travail détaillé proposé par l'équipe de consultants	Rapport de réunion de démarrage	2 jours
<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire • Conduite des entretiens ou des focus groupes avec toutes les parties prenantes • Visites de terrain • Présentation et validation des premiers résultats 	Version provisoire du rapport de la revue à mi-parcours de l'UNDAF	20 jours

<ul style="list-style-type: none"> • Insertion des commentaires reçus de toutes les parties prenantes • Finalisation et soumission au Gouvernement et au SNU 	Rapport final de la revue à mi-parcours de l'UNDAF	8 jours
Nombre total de jour		30 jours

Dans l'accomplissement de sa mission, le consultant international est appelé à travailler à distance. Il mentionnera dans son offre technique les tâches à faire à distance et celles nécessitant une présence à Madagascar. La présence du consultant international à Madagascar ne devra pas dépasser **20 jours ouvrables**.

6. Profil des consultants

Le **consultant international** devrait avoir les qualifications ci-après :

- Au moins un Master en sciences sociales ou équivalent en économie, sciences politiques, planification ou en statistique ;
- Avoir au moins 10 ans d'expérience en matière de recherche et d'évaluation des programmes de coopération ;
- Bonne compréhension et connaissance du SNU et de ses outils de programmation conjointe ;
- Bonne connaissance de Madagascar et de sa stratégie de développement ;
- Expérience dans le domaine du genre et /ou de l'approche droits humains ;
- Expérience dans la Gestion Axée sur les Résultats ;
- Une bonne connaissance des ODD ;
- Capacités rédactionnelle et analytique avérées ;
- Expérience substantive en recherche dans les domaines des sciences politiques, politiques publiques ou études de développement en relation avec l'évaluation ;
- Expérience pratique en tant que superviseur d'une équipe de travail similaire.

Le **consultant national** devrait avoir les qualifications ci-après :

- Au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, ou en statistiques ;
- Avoir au moins 10 ans d'expérience en matière de recherches et d'évaluation des programmes de coopération ;
- Expérience dans le domaine du suivi & évaluation de programmes ;
- Avoir une grande familiarité avec les structures et institutions nationales ;
- Bonne connaissance de la stratégie nationale de développement (PND, PMO) et des politiques sectorielles ;
- Expérience en matière de suivi du cadre stratégique national de développement ;
- Bonne communication et capacité de rédaction ;
- Bonne connaissance du SNU serait un atout.

7. Soumission des offres

Le (s) candidat(e)s intéressé(e)s sont prié(e)s d'adresser les documents suivants :

- Une **offre technique** contenant les documents suivants :

- Une note méthodologique pour conduire la mission
 - Une lettre de motivation
 - Un curriculum vitae détaillé avec des expériences similaires
 - Une copie des diplômes.
- ii) Une **offre financière** détaillée et complète pour les trente (30) jours ouvrables de mission incluant les postes suivants : Honoraires, autres frais.

à l'adresse e-mail xxxxxxxxxxxx au plus tard le xxxxxxxxxxxx, à l'attention de Madame le Coordonnateur Résident des Nations Unies avec la mention « **Recrutement de consultant international Revue à mi-parcours UNDAF** » ou « **Recrutement de consultant national Revue à mi-parcours UNDAF** ».

Rédigés par :

P.O



Nirina Haja Andrianjaka,
Spécialiste en Suivi-Evaluation, BCR

Approuvés par :



Salvator Niyonzima,
Directeur Pays de l'ONUSIDA,
Président du PMT