



## *Termes de référence*

# *Examen à mi-parcours du PNUD- GEF - Mandat*

### 1. INTRODUCTION

Ce document présente le mandat pour l'examen à mi-parcours du PNUD-GEF relativement au projet de grande envergure intitulé « Une Approche d'Economie Circulaire pour la Conservation de l'Agro-Biodiversité dans la Région du Souss Massa Draa » (n°5079 PIMS), mis en œuvre par l'Agence pour le Développement Agricole (ADA) en partenariat avec l'Agence nationale pour le développement des zones oasiennes et de l'arganier, qui doit être réalisé en 5 années. Le projet a été lancé le 13 juin 2014 et se trouve dans sa troisième année de mise en œuvre. Conformément aux Directives du PNUD-GEF relatives à l'examen à mi-parcours, le processus d'examen à mi-parcours a été entamé avant la présentation du troisième Rapport de mise en œuvre de projets (PIR). Le présent mandat énonce les éléments à prendre en compte dans le cadre de l'examen à mi-parcours. Le processus d'examen doit suivre les directives figurant dans le document Directives pour la conduite d'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF

([http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20\\_FR\\_2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20_FR_2014.pdf)).

### 2. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PROJET

Le projet a été mis au point pour contribuer à la préservation et à l'utilisation durable de la biodiversité d'importance mondiale dans la région du Souss Massa (SM) au Maroc en agissant au travers de 4 composantes interconnectées. La composante 1, concernera la création d'un environnement habitant pour l'introduction des paiements pour les services écosystémiques (PSE) au Maroc en adressant les changements institutionnels, politiques et légaux nécessaires à la mise en place et au pilotage d'un tel mécanisme dans le SM. A travers la composante 2, le projet renforcera les capacités techniques pour la mise en œuvre de modèles PSE dans le SM et préparera ainsi le terrain pour une réplique nationale des concepts et des outils PSE via la dissémination des leçons apprises et l'échange d'expériences avec d'autres projets et programmes. Les activités de la composante 3 permettront de promouvoir une production organique, durable et respectueuse de la biodiversité via un schéma de labellisation et de commercialisation adaptées aux produits de l'écosystème Arganier. En capitalisant sur les 3 premières composantes, le projet entamera un investissement pilote de type PSE à travers la composante 4 en tant que moyen de promotion, de conservation et d'exploitation durable de la biodiversité et les services écosystémiques qui y sont associés dans l'écosystème Arganier.

Le projet intervient dans la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie (RBA) avec un focus sur des sites prioritaires représentatifs de zones agro-écologiques homogènes ; à savoir :

(1) Bassin d'Oued Tamaraght - Imouzzet Ida Outanane (route du miel). Le site couvre les communes rurales d'Idmim, de Bigoudim, d'Aquesri, d'Imousser, de Tiqqi et d'Argana.

(2) Bassin versant de Chakoukane (sous-bassin d'Aouziwa). Le site couvre les communes rurales d'Ounaen, Tizrasse, Ouzioua et Assaki.

(3) Sous-bassin du Oued Massa et d'Assif Oussaka. Le site couvre les communes rurales de Tassegdelt, Hilala Ait Mzal, Tizi NTakoucht Ida Ougnidif, Aouguez, Tanalt, Arbaa Ait Hmad et Anzi.

(4) Bassin versant d'Arghel. Le site couvre les communes rurales de Toughmart, Nirt, Imi Ntayart, Adar Azaghar Nirs et Azrar.

Ayant une durée de 5 ans, le projet a été lancé au mois de juin 2014 pour la mise en place des politiques nécessaires à la prise en compte de la biodiversité dans les systèmes de production par l'approche d'économie circulaire et la promotion des paiements de services éco-systémiques et ce conformément aux stratégies du FEM. A ce titre, le projet développera les capacités institutionnelles à tous les niveaux pour la prise en compte de la biodiversité, et contribuera à éliminer les principaux goulots d'étranglement et obstacles au développement du PSE dans les systèmes de production agricole de la région SM en particulier et au Maroc en général. Dans le cadre du sous-produit 5 (SP-5), le projet développera la capacité institutionnelle d'instruments financiers promouvant la conservation de biens et services issus de l'agro-biodiversité, ainsi que la conception et la mise en œuvre de modèles pilotes PSE au niveau communautaire. Le socle du travail de sensibilisation aux valeurs des services éco-systémiques sera constitué par l'évaluation des principaux services éco-systémiques et de l'utilisation des ressources locales, argument de poids à l'appui des budgets opérationnels pour les PSE.

Le budget total du projet est de 10,147,272 USD, financés par le FEM à hauteur de 2,647,272 USD ainsi que par l'ADA (1,618,944 USD), l'ANDZOA (5,681,056 USD) et le PNUD (200,000 USD).

A travers sa démarche, le projet, en étroite collaboration avec les institutions administratives impliquées, cible principalement les communautés sylvo-pastorales qui vivent dans les communes pilotes : (1) les femmes et les hommes pratiquant l'élevage en forêt ; (2) les femmes et les hommes membres de la communauté qui obtiennent une grande variété de produits de bois et autres produits forestiers ; (3) les femmes et tous les hommes de la communauté qui obtiennent leur bois de chauffe des forêts.

Ensuite, le projet cible également le personnel de l'administration locale et des institutions administratives impliquées, les institutions nationales de recherche/développement (académiques ou ONG) et des entreprises privées forestières opérant dans la zone du projet.

Le contrôle des activités du projet incombe au Comité de pilotage du projet (CP). La surveillance opérationnelle quotidienne sera assurée par le PNUD par le biais de son bureau de Rabat, et le contrôle et les orientations stratégiques par le Conseiller technique régional du PNUD/FEM responsable du projet.

Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime a nommé un haut fonctionnaire qui assure la fonction de Directeur national de projet (DNP) pour la mise en œuvre du projet. Il est chargé d'assurer la supervision de l'Etat et de fournir les orientations de la mise en œuvre du projet.

Le Comité de pilotage (CP) fournit les orientations stratégiques au projet et supervise l'exécution du projet conformément au plan de travail annuel. Le CP assume trois rôles : Exécutif (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime), Hauts Bailleurs (représentants du Ministère des Finances et du PNUD) qui fournit des directives au sujet de la faisabilité technique et globale du projet, et Hauts Bénéficiaires (représentants de l'Agence pour le Développement agricole (ADA) et l'entité de gestion de la Réserve de la biosphère Arganier (RBA)). Le CP se réunit au moins une fois l'an et la cellule de gestion du projet lui sert de secrétariat. Le CP est chargé de prendre les décisions sur la direction de la gestion, notamment l'approbation préalable des plans de travail, plans budgétaires, révisions de projet et principaux livrables du projet qui doivent être approuvés définitivement par l'Unité de coordination régionale du PNUD-FEM. Le CP fournit aussi des orientations concernant la faisabilité technique du projet et est chargé : (i) d'assurer la coordination entre les divers organismes publics ; (ii) guider le processus de mise en œuvre du programme et la synchronisation

avec les processus de planification nationaux et locaux et les politiques, plans et stratégies d'utilisation durable des ressources et de conservation, ; (iii) veiller à ce que les activités soient pleinement intégrées dans d'autres initiatives de développement de la région SM ; (iv) superviser le travail réalisé par les unités de mise en œuvre, suivre les progrès et approuver les rapports; (v) superviser la gestion financière et la production de rapports financiers ; et (vi) assurer le suivi de l'efficacité de la mise en œuvre du projet.

Le comité de pilotage joue un rôle fondamental pour ce qui est du suivi et de l'évaluation du projet en veillant à la qualité de ces processus et produits et effectue des évaluations pour l'amélioration du rendement, de la responsabilité et de l'apprentissage. Le comité de pilotage veille à l'engagement des ressources nécessaires et arbitre tout conflit au sein du projet ou négocie une solution à tout problème avec un organisme extérieur. S'appuyant sur le plan de travail approuvé, le comité de pilotage peut également examiner et approuver tout écart essentiel vis-à-vis des plans originaux. Pour assurer la responsabilité ultime du PNUD quant aux résultats du projet, les décisions du CP sont prises conformément aux normes de gestion axée sur les résultats, de meilleur rapport qualité/prix, d'équité, d'intégrité, de transparence et de concurrence internationale effective.

Les fonctions d'Agence d'exécution du FEM sont facilitées par le PNUD par un contrôle indépendant et objectif du projet, un appui technique et stratégique et un suivi de la qualité. Cela permet de veiller à ce que les exigences de gestion et les étapes du projet soient assurées et appuient l'atteinte des objectifs du projet.

La garantie du projet doit être indépendante de sa gestion ; le comité de pilotage et le PNUD peuvent par conséquent déléguer leurs responsabilités respectives en matière de garantie à l'Unité de gestion du projet.

La gestion du projet au niveau central est placée sous la responsabilité du Directeur National du Projet (DNP). La première responsabilité du DNP est de veiller à ce que le projet produise les résultats indiqués dans le document du projet et qu'ils soient livrés aux normes de qualité requises et en considération des contraintes de temps et de coût. Le DNP dirigera et gèrera aussi les questions stratégiques nécessaires au succès de ce projet. Ses responsabilités incluent la préparation des rapports sur l'état d'avancement qui doivent être soumis aux membres du Comité de pilotage.

Le DNP coordonne directement avec le PNUD et une réunion mensuelle doit être tenue pour surveiller régulièrement les activités prévues et leurs budgets correspondants dans le plan de travail annuel du projet. Le DNP a le pouvoir de gérer le projet pour le compte du Comité de pilotage et est chargé de la prise de décision et de la gestion quotidienne du projet. Le DNP : (i) assure l'ensemble de la gestion et du suivi du projet conformément aux règles du PNUD en matière de gestion des projets PNUD/FEM ; (ii) facilite la communication et la mise en réseau entre les UGP et les unités de mise en œuvre dans les cinq parcs nationaux ; (iii) organise les réunions du CP.

Au niveau régional, la gestion quotidienne du projet est effectuée par une Unité de gestion du projet (UGP) établie à Agadir sous l'autorité générale du DNP. L'UGP a à sa tête un Coordonnateur national de projet appuyé par un conseiller technique principal (si besoin est), un assistant administratif et une équipe de consultants extérieurs. Le personnel du projet est recruté selon les procédures de recrutement du PNUD. L'UGP gère la mise en œuvre de toutes les activités du projet, notamment : (i) la préparation/actualisation des plans de travail et des prévisions budgétaires du projet, la tenue des dossiers, la comptabilité et rapports trimestriels et annuels sur l'état d'avancement ; (ii) la rédaction des termes de référence, des spécifications techniques et autres documents le cas échéant ; (iii) l'identification, la proposition des consultants à approuver par le CP, la coordination et la supervision des consultants et des fournisseurs ; (iv) l'organisation des missions, séminaires, activités de sensibilisation du public et autres événements du projet ; et (v) le maintien des contacts de travail avec les partenaires du projet aux niveaux central, régional et local.

L'UGP est responsable devant le MAPM, le CP et le PNUD de la qualité, de l'opportunité et de l'efficacité des activités menées, ainsi que de l'utilisation des fonds. L'UGP produit les plans de travail et les budgets

annuels qui sont approuvés par le CP et le PNUD. Ces plans servent de base à l'allocation des ressources aux activités prévues. L'UGP produit aussi les rapports opérationnels trimestriels et les rapports sur l'état d'avancement/les revues relatives à la mise en œuvre du projet (APR/(PIR) à soumettre au CP et au PNUD. Ces rapports résument les progrès accomplis par le projet vers les résultats escomptés, expliquent tout écart significatif, détaillent les ajustements nécessaires et constituent le principal mécanisme de reporting pour le suivi des activités du projet. L'UGP est soutenue techniquement par les prestataires nationaux et internationaux de services contractuels. Le recrutement pour les services spécialisés du projet est fait par l'UGP en concertation avec le PNUD et le MAPM.

Un Comité local (CL) sera établi pour chacun des sites d'intervention du projet. La fonction des CL est de relier l'objectif du projet aux plans locaux, ainsi qu'aux interventions et investissements en cours ou prévus par les partenaires locaux et/ou bénéficiaires. Cela permet aux CL d'identifier des appuis en soutien aux exigences du projet ainsi que des possibilités d'étendre son champ d'application. Les CL aident aussi à coordonner la participation des institutions à la mise en œuvre des activités du projet pour chaque site pilote. Les CL peuvent convoquer des experts des secteurs public et privé et des organisations de la société civile pour débattre de questions importantes associées à la mise en œuvre du projet.

D'autres engagements ont été pris par des acteurs locaux pour accompagner le projet dans la réalisation de ces objectifs ; à savoir :

- La Fédération Nationale des Associations Provinciales des Ayants droits Usagers de l'Arganeraie (FNADUA) qui s'est exprimée favorable à l'implication de 1900 ménages dans les schémas de PSE dont 270 parmi les programmes de compensation de la mise en défens ;
- Le Réseau d'associations de la Réserve de biosphère de l'Arganeraie s'est également engagé avec le projet dans sa démarche de généralisation des bonnes pratiques de gestion de l'Arganeraie ;
- Le réseau de développement du Tourisme Rural a exprimé sa disposition à collaborer avec le projet dans sa démarche de compensation pour assurer la durabilité des services écosystémiques ;

### **3. OBJECTIFS DE L'EXAMEN À MI-PARCOURS**

L'examen à mi-parcours évaluera les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs et des résultats du projet, tels qu'énoncés dans le Document de projet, et mesurera les premiers signes de réussite ou d'échec du projet, de manière à définir les changements qu'il faut opérer pour remettre le projet sur la voie de la réalisation des résultats escomptés. L'examen à mi-parcours examinera aussi la stratégie du projet et les risques concernant sa durabilité.

### **4. APPROCHE et MÉTHODOLOGIE**

L'examen à mi-parcours doit fournir des informations fondées sur des données factuelles crédibles, fiables et utiles. L'équipe chargée de l'examen examinera toutes les sources d'informations pertinentes, y compris les documents élaborés pendant la phase de préparation du projet (par exemple, Fiche d'identité du projet (FIP), Plan d'initiation du projet du PNUD, Politique de sauvegardes environnementales et sociales du PNUD, le Document de projet, les rapports de projets dont l'Examen annuel de projets/PIR, la révision des budgets du projet, les rapports d'enseignements tirés, les documents stratégiques et juridiques nationaux, et tout autre matériel que l'équipe jugera utile pour étayer l'examen). L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours examinera l'outil de suivi de référence du domaine d'intervention du GEF présenté au GEF avec l'approbation du responsable, et l'outil de suivi à mi-parcours du domaine d'intervention du GEF qui doit être complété avant le début de la mission sur le terrain, conduite pour l'examen à mi-parcours.

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours doit suivre une approche collaborative et participative<sup>5</sup> afin d'assurer une participation active de l'équipe du projet, des homologues gouvernementaux (le point focal opérationnel du GEF),

---

<sup>5</sup>Pour avoir des idées de stratégies et techniques novatrices et participatives concernant le suivi et l'évaluation, veuillez consulter le document [UNDP Discussion Paper: Innovations in Monitoring & Evaluating Results](#), 5 Nov 2013.

des bureaux de pays du PNUD, des conseillers techniques régionaux PNUD-GEF, et des autres parties prenantes principales.

La participation des parties prenantes est fondamentale à la conduite de l'examen à mi-parcours avec succès.<sup>6</sup> Cette participation doit consister en des entretiens avec les parties prenantes qui assument des responsabilités liées au projet, à savoir entre autres l'Agence pour le développement agricole (ADA) du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime (MAPM) ; le Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification (HCEFLCD) ; le Ministère de l'Environnement ; l'Agence nationale pour le développement des zones oasiennes et d'Arganiers (ANDZOA), le Conseil régional du SM, l'Agence du bassin hydraulique du SM, l'Observatoire régional de l'environnement et du développement durable (OREDD), la Direction régionale de l'agriculture pour le SM, l'Agence de développement social (ADS), la Division des affaires rurales (DAR) de la wilaya, le Réseau des associations de la réserve de biosphère de l'Arganier (RARBA), l'Association marocaine de l'indication géographique de l'huile (AMIGHA), la Fédération interprofessionnelle marocaine de la filière Argane (FIMARGANE), la Fédération marocaine des associations des utilisateurs d'argan, l'Association nationale des coopératives d'argan (ANCA), l'Association AgroTech, les Associations de développement local (ADL), la coopératives et leurs groupes d'intérêt économique (GIE), les entreprises privées, les opérateurs touristiques, les Instituts nationaux chargés de la recherche, du développement et de la formation, la Chambre régionale de l'agriculture SM, la Chambre de commerce et de l'industrie d'Agadir et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Outre cette liste, d'autres parties sont impliquées dans la réalisation du projet notamment les membres des comités locaux, les experts et consultants impliqués dans les activités du projet notamment le groupement Agroconcept & Acteon et les membres du Comité de pilotage du projet, etc.

En outre, l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours doit conduire des missions sur le terrain à Ida Outanane, Chakoukan, Idao Gnidif, Ida ougoummad, Ounain pour évaluer l'avancement des projets suivants :

- Projets de réhabilitation des terrassettes agricoles à Ounain, Ida ougnidif et Ouzioua ;
- Projets de réhabilitation de l'arganeraie à Imouzzer, Ida Ougoummad et Idmin ;
- Projet de promotion des services écosystémiques de pollinisation par les abeilles à Inzerki ;
- Projet de réduction des émissions de GES au niveau du PATI

Le rapport final d'examen à mi-parcours doit exposer en détails l'approche appliquée pour l'examen, en indiquant explicitement les raisons ayant motivé cette approche, les hypothèses de départ, les défis à relever, les points forts et les points faibles des méthodes et de l'approche appliquées pour l'examen.

## 5. PORTÉE DÉTAILLÉE DE L'EXAMEN À MI-PARCOURS

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours évaluera l'évolution du projet dans les quatre catégories mentionnées ci-après. Veuillez consulter le document *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF* pour obtenir une description détaillée de ces catégories.

### i. Stratégie de projet

#### Conception de projet :

- Analyser le problème auquel s'attaque le projet et les hypothèses de base. Passer en revue les conséquences de toute hypothèse erronée ou de tout changement contextuel sur la réalisation des résultats du projet tel qu'énoncés dans le Document de projet.
- Examiner la pertinence de la stratégie du projet et évaluer s'il s'agit du moyen le plus efficace d'atteindre les résultats escomptés. Les enseignements tirés d'autres projets pertinents ont-ils été convenablement pris en considération dans la conception du projet ?
- Étudier la façon dont le projet répond aux priorités du pays. Faire le point sur l'appropriation nationale. Le concept du projet est-il conforme aux priorités et plans nationaux pour le développement sectoriel du pays (ou des pays participants s'il s'agit de projets multi-pays) ?
- Examiner les processus décisionnels : les points de vue des personnes qui seront concernées par les décisions du projet, de celles qui pourraient influencer sur les résultats et de celles qui pourraient contribuer à l'information ou à d'autres ressources visant le processus, ont-ils été pris en considération pendant la conception de projet ?

---

<sup>6</sup> Pour faire participer plus activement les parties prenantes au processus de suivi et d'évaluation, consultez le document du PNUD [Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement](#), chapitre 3, page 93.

- Examiner la mesure dans laquelle les questions pertinentes en matière de genre ont été soulevées pendant la conception du projet. Voir annexe 9 des *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF* pour obtenir d'autres instructions.
- Indiquer s'il y a des domaines de préoccupation majeure qui nécessitent des améliorations.

Cadre de résultats/cadre logique :

- Procéder à une analyse critique des indicateurs et cibles du cadre logique du projet, évaluer la mesure dans laquelle les cibles à mi-parcours sont « SMART » (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinentes et limitées dans le temps), et proposer des modifications/révisions spécifiques aux cibles et indicateurs lorsque nécessaire.
- Les objectifs, résultats ou éléments du projet sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?
- Examiner si les progrès réalisés à ce jour ont produit, ou pourraient produire à l'avenir, des effets bénéfiques pour le développement (par exemple, génération de revenus, égalité des sexes et autonomisation des femmes, meilleure gouvernance, etc.) qu'il faudrait intégrer au cadre de résultats du projet et suivre annuellement.
- S'assurer que l'on suit efficacement les aspects généraux en matière de développement et de genre du projet. Mettre au point et recommander des indicateurs de développement « SMART », notamment des indicateurs ventilés par sexe et des indicateurs faisant apparaître les effets bénéfiques pour le développement.

**ii. Progrès vers la réalisation des résultats**

Analyse de progrès vers les réalisations :

- Passer en revue les indicateurs du cadre logique à la lumière des progrès accomplis vers la réalisation des cibles de fin de projet, à l'aide de la Matrice des progrès vers la réalisation des résultats et les *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF* ; les progrès sont indiqués par couleur selon le principe des « feux tricolores » en fonction du niveau de progrès obtenus pour chaque réalisation ; formuler des recommandations pour les secteurs entrant dans la catégorie « Ne sont pas en voie de réalisation » (en rouge).

**Tableau. Matrice des progrès vers la réalisation des résultats (Réalizations obtenues à la lumière des cibles de fin de projet)**

Stratégie de projet	Indicateur <sup>7</sup>	Niveau de référence <sup>8</sup>	Niveau lors du premier PIR (auto-déclaré)	Cible à mi-parcours <sup>9</sup>	Cible à la fin du projet	Niveau et évaluation à mi-parcours <sup>10</sup>	Évaluation obtenue <sup>11</sup>	Justification de l'évaluation
Objectif :	Indicateur (si applicable) :							
Réalisation 1 :	Indicateur 1 :							
	Indicateur 2 :							
Réalisation 2 :	Indicateur 3 :							
	Indicateur 4 :							
	Etc.							
Etc.								

**Grille d'évaluation des indicateurs**

Vert = réalisé	Jaune = en voie de réalisation	Rouge = pas en voie de réalisation
----------------	--------------------------------	------------------------------------

<sup>7</sup>Remplir à l'aide des données du cadre logique et des fiches de résultats

<sup>8</sup>Remplir à l'aide des données du Document de projet

<sup>9</sup> Le cas échéant

<sup>10</sup> Indiquer par code de couleur uniquement

<sup>11</sup> Utiliser l'échelle d'évaluation des progrès à 6 niveaux : HS (highly satisfactory), S (satisfactory), MS (moderately satisfactory), MU (moderately unsatisfactory), U (unsatisfactory), HU (highly unsatisfactory)

Après analyse des progrès vers l'obtention des réalisations :

- Comparer et analyser l'outil de suivi de départ du GEF avec celui réalisé juste avant l'examen à mi-parcours.
- Identifier les obstacles entravant toujours la réalisation des objectifs du projet pour la période restante du projet.
- En passant en revue les effets bénéfiques du projet à ce jour, définir les moyens par lesquels on pourrait accroître ces effets.

### **iii. Mise en œuvre des projets et gestion réactive**

#### Mécanismes de gestion :

- Examiner l'efficacité globale de la gestion de projet telle qu'énoncée dans le Document de projet. Des changements ont-ils été apportés et sont-ils efficaces ? Les responsabilités et la structure hiérarchique sont-elles claires ? Le processus décisionnel est-il transparent et entamé en temps utile ? Recommander les améliorations à introduire.
- Étudier la qualité d'exécution de l'organisme d'exécution/des partenaires de mise en œuvre et recommander les améliorations à introduire.
- Étudier la qualité de l'appui fourni par l'organisme partenaire du GEF (PNUD) et recommander les améliorations à introduire.

#### Planification des activités :

- Passer en revue tout retard intervenu dans le démarrage et la mise en œuvre du projet, définir ce qui a causé ces retards et voir si les causes ont été éliminées.
- Les processus de planification des activités sont-ils axés sur les résultats ? Si non, proposer des moyens de réorienter la planification des activités de manière à ce qu'elle soit axée sur les résultats.
- Examiner l'application du cadre de résultats/cadre logique du projet en tant qu'outil de gestion et examiner tout changement qui y a été apporté depuis le début du projet.

#### Financement et cofinancement :

- Étudier la gestion financière du projet, en s'attachant particulièrement au rapport coût-efficacité des interventions.
- Passer en revue tout changement d'allocations de fonds résultant de révisions budgétaires, et évaluer l'adéquation et la pertinence de ces révisions.
- Le projet s'accompagne-t-il des contrôles financiers appropriés, notamment en matière de communication de données et de planification, permettant à la direction de prendre des décisions budgétaires éclairées et de verser les fonds en temps utile ?
- Sur la base du tableau de suivi du cofinancement à remplir, formuler des commentaires sur le cofinancement : le cofinancement est-il stratégiquement appliqué pour contribuer à la réalisation des objectifs du projet ? L'équipe chargée du projet organise-t-elle régulièrement des réunions avec les partenaires de cofinancement en vue d'harmoniser les priorités de financement et les plans annuels de travail ?

#### Systèmes de suivi et d'évaluation au niveau du projet :

- Examiner les outils de suivi actuellement utilisés : fournissent-ils les informations nécessaires ? Impliquent-ils la participation des principaux partenaires ? Sont-ils alignés sur ou intégrés dans les systèmes nationaux ? Utilisent-ils les informations existantes ? Sont-ils efficaces ? Sont-ils rentables ? D'autres outils sont-ils nécessaires ? Comment pourraient-ils être plus participatifs et plus inclusifs ?
- Étudier la gestion financière du budget de suivi et d'évaluation du projet. Les ressources allouées sont-elles suffisantes pour le suivi et l'évaluation ? Ces ressources sont-elles efficacement allouées ?

#### Participation des parties prenantes :

- Gestion des projets : les partenariats nécessaires et appropriés ont-ils été mis en place et renforcés avec des parties prenantes directes et indirectes ?
- Participation et processus menés par les pays : les parties prenantes gouvernementales aux niveaux local et national appuient-elles les objectifs du projet ? Jouent-elles toujours un rôle actif dans les décisions prises concernant le projet qui appuient l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre du projet ?
- Participation et sensibilisation du public : dans quelle mesure la participation des parties prenantes et la sensibilisation du public contribuent-elles à faire progresser la réalisation des objectifs du projet ?

#### Communication de données :

- Evaluer la manière à laquelle la direction du projet a fait part des changements découlant de la gestion réactive et les a notifiés au Comité de pilotage du projet.
- Evaluer si l'équipe du projet et les partenaires se conforment comme il se doit aux exigences de communication de données du GEF (c'est-à-dire, les mesures prises pour donner suite à une mauvaise évaluation dans le PIR, le cas échéant ?)
- Evaluer la façon dont les enseignements tirés du processus de gestion réactive ont été étayés par des documents, communiqués aux principaux partenaires et intégrés par ces derniers.

#### Communication :

- Examiner la communication interne avec les parties prenantes concernant le projet : la communication est-elle régulière et efficace ? Certaines parties prenantes principales sont-elles exclues de la communication ? Des mécanismes de retour d'informations existent-il dans le cadre de la communication ? La communication avec les parties prenantes contribue-t-elle à sensibiliser ces dernières aux réalisations et aux activités liées au projet, et aux investissements pour la durabilité des résultats du projet ?
- Examiner la communication externe concernant le projet : des moyens de communication appropriés sont-ils en place ou en cours de mise en place, pour faire part au public des progrès accomplis dans le cadre du projet et de son impact escompté (existe-t-il un site Internet par exemple ? Ou le projet a-t-il mis en œuvre des campagnes appropriées de sensibilisation du public ?)
- Aux fins de la communication de données, rédiger un paragraphe d'une demi page pour résumer les progrès accomplis vers la réalisation des résultats du projet, en matière de contribution aux effets bénéfiques pour le développement durable et aux effets bénéfiques pour l'environnement mondial.

#### **iv. Durabilité**

- Vérifier si les risques définis dans le Document du projet, l'Examen annuel du projet/PIR et le module ATLAS de gestion des risques sont les plus importants et si les évaluations des risques sont appropriées et à jour. Dans la négative, expliquer pourquoi.
- En outre, évaluer les risques pour la durabilité dans les catégories suivantes :

#### Risques financiers pour la durabilité :

- Quelle est la probabilité qu'il n'y ait pas de ressources financières et économiques disponibles après la fin de l'aide du GEF (considérer que les ressources possibles peuvent provenir de sources multiples, comme les secteurs public et privé, les activités génératrices de revenus, et autres financements pouvant être des ressources financières adaptées à la durabilité des réalisations du projet) ?

#### Risques socio-économiques pour la durabilité :

- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques susceptibles de menacer la durabilité des réalisations du projet ? Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes (y compris par les gouvernements et autres parties prenantes principales) ne soit pas suffisant pour permettre de maintenir les réalisations/bénéfices du projet ? Les différentes parties prenantes principales ont-elles conscience qu'il est dans leur intérêt de maintenir les bénéfices du projet ? La sensibilisation du public/des parties prenantes est-elle suffisante pour appuyer les objectifs à long terme du projet ? L'équipe du projet étaye-t-elle par des documents les enseignements tirés en permanence, et ces



documents sont-ils communiqués aux parties concernées, lesquelles pourraient apprendre du projet et potentiellement le reproduire et/ou le reproduire à plus grande échelle à l'avenir ?

Risques liés au cadre institutionnel et à la gouvernance pour la durabilité :

- Les cadres juridiques, les politiques, les structures de gouvernance et les processus présentent-ils des risques qui pourraient menacer la durabilité des bénéfices du projet ? Lors de l'évaluation de ce paramètre, examiner également des systèmes/mécanismes exigés pour la responsabilité, la transparence et le transfert des connaissances techniques sont en place.

Risques environnementaux pour la durabilité :

- Existe-t-il des risques environnementaux qui pourraient menacer la durabilité des réalisations du projet ?

**Conclusions et recommandations**

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours inclura un paragraphe dans le rapport, exposant les conclusions fondées sur des données probantes de l'examen à mi-parcours, à la lumière des résultats.<sup>12</sup>

Des recommandations seront formulées sous forme de propositions succinctes d'interventions fondamentales qui seront spécifiques, mesurables, réalisables et appropriées. Un tableau des recommandations devrait être joint au résumé du rapport. Veuillez consulter les *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF* pour obtenir des instructions sur le tableau des recommandations.

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours devra formuler 15 recommandations au maximum.

**Évaluation**

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours communiquera les évaluations faites des résultats du projet et fera une brève description des réalisations associées dans le *Tableau de résumé des évaluations et réalisations* dans le résumé du rapport de l'examen à mi-parcours. Voir l'annexe E pour consulter la grille des évaluations. Des évaluations de la stratégie du projet et du projet dans son ensemble ne sont pas exigées.

**Tableau de résumé de l'évaluation et des réalisations de l'examen à mi-parcours du (Une Approche d'Economie Circulaire pour la Conservation de l'Agro-Biodiversité dans la Région du Souss Massa Draa)**

Evaluation	Evaluation examen à mi-parcours	Description de la réalisation
<b>Stratégie du projet</b>	N/A	
<b>Progrès accomplis vers la réalisation des résultats</b>	Evaluation de la réalisation de l'objectif : (sur une échelle à 6 niveaux)	
	Réalisation 1 : Evaluation de la réalisation : (sur une échelle à 6 niveaux)	
	Réalisation 2 : Evaluation de la réalisation : (sur une échelle à 6 niveaux)	
	Réalisation 3 : Evaluation de la réalisation : (sur une échelle à 6 niveaux)	

<sup>12</sup> Les conclusions de l'examen à mi-parcours peuvent aussi être intégrées dans le corps du rapport.

	Etc.	
<b>Mise en œuvre du projet et gestion réactive</b>	(Sur une échelle à 6 niveaux)	
<b>Durabilité</b>	(Sur une échelle de 4 points)	

## 6. CALENDRIER

La durée totale de l'examen à mi-parcours sera de 30 jours environ pendant 6 semaines à compter du 1 juin 2017, et n'excédera pas cinq mois après la sélection du bureau d'études. Le calendrier provisoire de l'examen à mi-parcours est le suivant :

CALENDRIER	ACTIVITÉ
25 mai 2017	Clôture des candidatures
25 mai 2017	Sélection de l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours
30 mai 2017	Préparation de l'équipe (remise des Documents de projet)
1-2 juin 2017	Examen des documents et préparation du Rapport initial d'examen à mi-parcours
06-07 juin 2017	Finalisation et validation du Rapport d'initiation de l'examen à mi-parcours- au plus tard au début de la mission pour l'examen à mi-parcours
12 -16 juin 2017	Mission pour l'examen à mi-parcours : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain
20 juin 2017	Réunion de synthèse de la mission et présentation des premières conclusions - au plus tôt à la fin de la mission pour l'examen à mi-parcours
21 - 26 juin 2017	Préparation du projet de rapport
29 - 30 juin 2017	Incorporer un système de renvoi aux documents du retour d'information dans le projet de rapport/finalisation du rapport d'examen à mi-parcours
03 et 05 juillet 2017	Préparation et publication d'une réponse de la direction
10 juillet 2017	Organisation d'un atelier avec les parties prenantes (pas obligatoire pour l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours)
13 juillet 2017	Date prévue d'achèvement de l'ensemble du processus d'examen à mi-parcours

Les possibilités de visites sur place devraient être exposées dans le Rapport d'initiation.

## 7. DOCUMENTS À PRODUIRE DANS LE CADRE DE L'EXAMEN À MI-PARCOURS

#	Documents à produire	Description	Délais	Responsabilités
1	<b>Rapport d'initiation de l'examen à mi-parcours</b>	L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours précise ses objectifs et méthodes d'examen	Au plus tard 1 semaine avant la mission pour l'examen à mi-parcours	L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours présente le rapport à l'Unité mandatrice et à la direction du projet
2	<b>Présentation</b>	Premières conclusions	Fin de la mission pour l'examen à mi-	L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours

			parcours	présente les conclusions à l'Unité mandatrice et à la direction du projet
3	<b>Projet de Rapport final</b>	Rapport complet (rédigé à l'aide des directives sur le contenu figurant à l'annexe B) avec les annexes	Dans les deux semaines suivant la mission pour l'examen à mi-parcours	Le projet sera envoyé à l'Unité mandatrice, révisé par le RTA, l'Unité coordonnatrice du projet, et le point focal opérationnel du GEF
4	<b>Rapport final *</b>	Rapport révisé avec les renvois détaillant comment il a été donné suite (ou non) aux commentaires reçus dans le rapport final d'examen à mi-parcours	Une semaine après la réception des commentaires du PNUD sur le projet de rapport	Le rapport final sera envoyé à l'Unité mandatrice

\*Le rapport final d'examen à mi-parcours doit être rédigé en anglais. Le cas échéant, l'Unité mandatrice peut prévoir la traduction du rapport dans une langue plus couramment parlée par les parties prenantes nationales.

## 8. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

Une équipe composée de deux consultants indépendants conduira l'examen à mi-parcours - un chef d'équipe expert ayant l'expérience des projets et des évaluations dans d'autres régions du monde et un expert national. Les consultants ne peuvent pas avoir participé à la préparation, la formulation, et/ou la mise en œuvre du projet (y compris la rédaction du Document de projet) et ne devront pas avoir de conflit d'intérêts en relation avec les activités liées au projet.

Les consultants seront sélectionnés de manière à ce que l'équipe dispose des compétences maximales dans les domaines suivants :

- Expérience durant les trois dernières années dans les méthodologies d'évaluation de la gestion axée sur les résultats (5 points par expérience avec un maximum de 15 points) ;
- Au moins une expérience dans l'application d'indicateurs SMART et dans le remaniement ou la validation des scénarios de départ (5 points) ;
- Compétences en gestion réactive, telles qu'appliquée à la conservation de la biodiversité (5 points) ;
- Expérience dans la collaboration avec le GEF ou les évaluations du GEF (5 points par expérience avec un maximum de 20 points) ;
- Expérience professionnelle dans la région du MENA (5 points par expérience avec un maximum de 20 points) ;
- Expérience professionnelle d'au moins 5 ans les paiements pour les services éco-systémiques (10 points) ;
- Compréhension avérée des questions liées au genre en référence au *domaine intervention du GEF*, expérience dans l'évaluation et l'analyse tenant compte du genre (5 points) ;
- Excellente aptitude à la communication (5 points) ;

- Compétences avérées en matière d'analyse (5 points) ;
- Diplôme de Maîtrise en suivi-évaluation ou autres secteurs étroitement liés (5 points).
- Une expérience dans l'évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies sera un atout ;

### **Mandat - ANNEXE A : Liste des documents à examiner par l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours**

1. Fiche d'identité du projet (FIP)
2. Plan d'initiation du projet du PNUD
3. Document de projet du PNUD
4. Résultats de l'étude d'impact environnemental et social du PNUD
5. Rapport d'initiation de projet
6. Tous les rapports de mise en œuvre de projets(PIR)
7. Rapports d'activité et plans de travail trimestriels des différentes équipes de travail
8. Rapports d'audit
9. Outils de suivi finalisés par domaine d'intervention du GEF après approbation du Responsable et à mi-parcours (PIR, DI monitoring, ...)
10. Rapports de missions de contrôle
11. Tous les rapports de suivi élaborés dans le cadre du projet
12. Directives financières et administratives appliquées par l'équipe du projet

Les documents suivants seront aussi disponibles :

13. Directives, manuels et systèmes opérationnels relatifs au projet
14. Documents programmatiques de pays du PNUD
15. Procès-verbaux des réunions du Comité de pilotage du « Une Approche d'Economie Circulaire pour la Conservation de l'Agro-Biodiversité dans la Région du Souss Massa Draa » et autres réunions (par exemple, réunions du Comité d'évaluation des projets)
16. Carte indiquant le lieu du projet

### **Mandat - ANNEXE B : Directives relatives au contenu du Rapport d'examen à mi-parcours<sup>13</sup>**

- i. Informations de base du rapport (*page d'ouverture ou page du titre*)
    - Titre du projet appuyé par le PNUD est financé par le GEF
    - Numéro PIMS du PNUD et numéro d'identification du projet du GEF
    - Echéances de l'examen à mi-parcours et date du rapport d'examen à mi-parcours
    - Région et pays concernés par le projet
    - Domaine d'intervention opérationnel/programme stratégique du GEF
    - Organisme d'exécution/partenaire de mise en œuvre et autres partenaires liée au projet
    - Membres de l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours
    - Remerciements
  - ii. Table des matières
  - iii. Acronymes et abréviations
1. Résumé (*3-5 pages*)
    - Tableau d'informations relatives au projet
    - Description du projet (succincte)
    - Résumé de l'avancement du projet (entre 200 et 500 mots)
    - Tableau du résumé de l'évaluation et de la performance
    - Résumé concis des conclusions
    - Tableau de synthèse des recommandations
  2. Introduction (*2-3 pages*)
    - Finalité et objectifs de l'examen à mi-parcours

---

<sup>13</sup> Le rapport ne devra pas excéder 40 pages au total (sans compter les annexes).

- Portée et méthodologie : principes de conception et d'exécution de l'examen à mi-parcours, son approche et ses méthodes de collecte de données, et limites de l'examen à mi-parcours
  - Structure du rapport d'examen à mi-parcours
3. Description du projet et contexte (3-5 pages)
- Contexte de développement : facteurs environnementaux, socio-économiques, institutionnels et politiques ayant un intérêt pour l'objectif et la portée du projet
  - Problèmes que le projet cherche à régler : menaces et obstacles ciblés
  - Description et stratégie du projet : objectifs, réalisations et résultats escomptés, description des sites sur le terrain (le cas échéant)
  - Accords relatifs à la mise en œuvre du projet : brève description du Comité de pilotage du projet, principaux accords conclus avec les partenaires de mise en œuvre, etc.
  - Calendrier et grandes étapes du projet
  - Principales parties prenantes : liste récapitulative
4. Résultats (12-14 pages)
- 4.1 Stratégie du projet
- Conception du projet
  - Cadre de résultats/cadre logique
- 4.2 Progrès accomplis vers la réalisation des résultats
- Analyse des progrès accomplis vers les réalisations
  - Obstacles entravant encore la réalisation de l'objectif du projet
- 4.3 Mise en œuvre du projet et gestion réactive
- Dispositions relatives à la gestion
  - Planification des activités
  - Financement et cofinancement
  - Systèmes de suivi et d'évaluation au niveau du projet
  - Participation des parties prenantes
  - Communication de données
  - Communication
- 4.4 Durabilité
- Risques financiers pour la durabilité
  - Risques socio-économiques pour la durabilité
  - Cadre institutionnel et risques de gouvernance pour la durabilité
  - Risques environnementaux pour la durabilité
5. Conclusions et recommandations (4-6 pages)
- 5.1 Conclusions
- Déclarations générales et équilibrées (fondées sur des données probantes et liées aux résultats de l'examen à mi-parcours) mettant en évidence les points forts, les points faibles et les résultats du projet
- 5.2 Recommandations
- Mesures correctrices pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet
  - Mesures visant à suivre ou à renforcer les bénéfices initiaux du projet
  - Propositions d'orientations futures mettant en relief les principaux objectifs
6. Annexes
- Mandat pour l'examen à mi-parcours (sans les annexes)
  - Matrice d'évaluation pour l'examen à mi-parcours (critères d'évaluation contenant les principales questions, les indicateurs, les sources de données et la méthodologie)
  - Exemple de questionnaire ou de guide relatif aux entretiens pour la collecte de données
  - Echelles d'évaluation
  - Itinéraire de la mission pour l'examen à mi-parcours
  - Liste des personnes interviewées
  - Liste des documents examinés
  - Tableau de cofinancement (s'il ne figure pas dans le corps du rapport)
  - Formulaire du Code de conduite du GENU (Groupe d'Evaluation des Nations Unies) signé

- Formulaire d'approbation de rapport final d'examen à mi-parcours signé
- *Joint en annexe dans un fichier séparé* : renvoi aux documents contenant les commentaires reçus sur le projet de rapport d'examen à mi-parcours
- *Joint en annexe dans un fichier séparé* : outils de suivi à mi-parcours pertinents (*Outils de suivi de l'efficacité de gestion (METT), FSC, Tableau de bord des capacités, etc.*)

**Mandat - ANNEXE C : Matrice d'évaluation pour l'examen à mi-parcours**

<b>Questions d'évaluation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources</b>	<b>Méthodologie</b>
<b>Stratégie du projet : dans quelle mesure la stratégie du projet est-elle adaptée aux priorités du pays, à l'appropriation nationale et au meilleur moyen d'atteindre les résultats escomptés ?</b>			
(Intégrer les questions d'évaluation)	(Relations créées et le niveau de cohérence entre la conception du projet et les méthodes de mise en œuvre, les activités spécifiques conduites, la qualité des stratégies visant à l'atténuation des risques etc.)	(Documents de projet, politiques ou stratégies nationales, sites Internet, personnel chargé du projet, partenaires du projet, données collectées pendant la mission pour l'examen à mi-parcours, etc.)	(Analyse de documents, analyse des données, entretiens avec le personnel chargé du projet, entretien avec les parties prenantes, etc.)
<b>Progrès réalisés vers les résultats : dans quelle mesure les réalisations et les objectifs escomptés du projet ont-ils été atteints jusqu'ici ?</b>			
<b>Mise en œuvre du projet et gestion réactive : le projet a-t-il été mis en œuvre avec efficience et dans un bon rapport coût-efficacité ? Le projet a-t-il été en mesure de s'adapter à de nouvelles circonstances, le cas échéant ? Dans quelle mesure les systèmes de suivi et d'évaluation relevant du projet, la communication de données et la communication liée au projet favorisent-ils la mise en œuvre du projet ?</b>			
<b>Durabilité : dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, socio-économiques et/ou environnementaux pour la durabilité des résultats du projet à long terme ?</b>			

**Les évaluateurs/Consultants :**

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées.
2. Doivent divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats.
3. Doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations. Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

**Formulaire d'accord avec le Consultant chargé de l'examen à mi-parcours**

Accord pour le respect du Code de conduite du système des Nations Unies en matière d'évaluation :

Nom du Consultant : \_\_\_\_\_

Nom de l'Organisation de conseils (le cas échéant) : \_\_\_\_\_

**Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des Nations Unies en matière d'évaluation et je m'engage à le respecter.**

Signé à \_\_\_\_\_ (Lieu) le \_\_\_\_\_ (Date)

Signature : \_\_\_\_\_

<sup>14</sup>[www.undp.org/unegcodeofconduct](http://www.undp.org/unegcodeofconduct)

Mandat - ANNEX E : Evaluation de l'examen mi-parcours

<b>Évaluation des progrès vers la réalisation des résultats : (une évaluation pour chaque réalisation et pour chaque objectif)</b>		
6	Très satisfaisant (HS)	L'objectif/la réalisation devrait atteindre ou dépasser toutes les cibles de fin de projet, sans présenter d'insuffisance majeure. Les progrès réalisés vers l'objectif/la réalisation peuvent être un exemple de « bonnes pratiques ».
5	Satisfaisant (S)	L'objectif/la réalisation devrait atteindre la plupart des cibles de fin de projet, et ne présente que des insuffisances mineures.
4	Assez satisfaisant (MS)	L'objectif/la réalisation devrait atteindre la plupart des cibles de fin de projet mais présente des insuffisances importantes.
3	Assez insatisfaisant (MU)	L'objectif/la réalisation devrait atteindre la plupart des cibles de fin de projet mais présente des insuffisances majeures.
2	Insatisfaisant (U)	L'objectif/la réalisation ne devrait pas atteindre la plupart des cibles de fin de projet.
1	Très insatisfaisant (HU)	L'objectif/la réalisation n'a pas atteint les cibles à mi-parcours, et ne devrait atteindre aucune des cibles de fin de projet.

<b>Evaluation de la mise en œuvre du projet et de la gestion réactive : (une seule évaluation globale)</b>		
6	Très satisfaisant (HS)	La mise en œuvre des sept composantes – dispositions relatives à la gestion, planification des activités, financement et cofinancement, systèmes de suivi et d'évaluation au niveau du projet, participation des parties prenantes, communication des données et communication – permet la mise en œuvre efficace et efficiente du projet et de la gestion réactive. Le projet peut être un exemple de « bonnes pratiques ».
5	Satisfaisant (S)	La mise en œuvre de la plupart des sept composantes permet la mise en œuvre efficace et efficiente du projet et de la gestion réactive, à l'exception de quelques composantes faisant l'objet de mesures correctives.
4	Assez satisfaisant (MS)	La mise en œuvre de certaines des sept composantes permet la mise en œuvre efficace et efficiente du projet et de la gestion réactive, mais certaines composantes nécessitent des mesures correctives.
3	Assez insatisfaisant (MU)	La mise en œuvre de certaines des sept composantes permet la mise en œuvre efficace et efficiente du projet et de la gestion réactive, mais la plupart des composantes nécessitent des mesures correctives.
2	Insatisfaisant (U)	La mise en œuvre de la plupart des sept composantes ne permet pas la mise en œuvre efficace et efficiente du projet et de la gestion réactive.
1	Très insatisfaisant (HU)	La mise en œuvre d'aucune des sept composantes ne permet la mise en œuvre efficace et efficiente du projet et de la gestion réactive.

<b>Évaluation de la durabilité : (une seule évaluation globale)</b>		
4	Probable (L)	Risques négligeables pour la durabilité ; les principales réalisations sont sur le point d'être atteintes à la clôture du projet et devraient être maintenues dans un avenir prévisible
3	Assez probable (ML)	Risques modérés ; certaines réalisations au moins devraient être maintenues, étant donné les progrès vers les résultats des réalisations observés lors de l'examen à mi-parcours
2	Assez improbable (MU)	Risques importants que les principales réalisations ne soient pas maintenues après la clôture du projet, à l'exception de certains produits et activités
1	Improbable (U)	Risques forts que les réalisations du projet et les principaux produits ne soient pas maintenus



**Mandat - ANNEXE F : Formulaire d'approbation du Rapport d'examen à mi-parcours**

*(A remplir par l'Unité mandatrice et le Conseiller technique régional (RTA) du PNUD-GEF et à joindre au document final)*

**Rapport d'examen à mi-parcours révisé et approuvé par :**

**Unité mandatrice**

Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

**Conseiller technique régional du PNUD -GEF**

Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

# ***Examen à mi-parcours du PNUD-GEF – Mandat***

Modèle standard 2 : Informations formatées à saisir dans [UNDP Jobs web site](#)<sup>15</sup>

## **INFORMATIONS DE BASE LIÉES AU CONTRAT**

Lieu : Région Souss Massa du Maroc

Date limite de candidature : 25 mai 2017 à 12h heure locale (GMT+1)

Catégorie : Biodiversité et Environnement

Type de contrat : Contrat individuel

Niveau du poste : Consultant international

Langues requises : français, anglais et arabe

Date de commencement : 1 juin 2017

Durée du contrat initial : 6 semaines

Durée prévue de la mission : 30 jours

## **B. INFORMATIONS GÉNÉRALES**

### **A. Titre du projet**

### **B. Description du projet**

Mandat pour l'examen à mi-parcours du PNUD-GEF du projet de grande envergure intitulé « Une Approche d'Economie Circulaire pour la Conservation de l'Agro-Biodiversité dans la Région du Souss Massa Draa » (n°5079 PIMS), mis en œuvre par l'Agence pour le Développement Agricole (ADA) en partenariat avec l'Agence nationale pour le développement des zones oasiennes et de l'arganier, qui doit être réalisé en 5 années. Le projet a été entamé le 13 juin 2014 et se trouve dans sa troisième année de mise en œuvre. Conformément aux Directives du PNUD-GEF relatives à l'examen à mi-parcours, le processus d'examen à mi-parcours a été entamé avant la présentation du troisième Rapport de mise en œuvre de projets (PIR). Le présent mandat énonce les éléments à prendre en compte dans le cadre de l'examen à mi-parcours. Le processus d'examen à mi-parcours doit suivre les directives énoncées dans le document Directives pour la conduite d'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF ([http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20FR\\_2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20FR_2014.pdf)).

Le projet a été conçu pour contribuer à la préservation et à l'utilisation durable de la biodiversité d'importance mondiale dans la région du Souss Massa (SM) au Maroc en agissant au travers de 4 composantes interconnectées. La composante 1 concerne la création d'un environnement habitant pour l'introduction des PSE au Maroc en adressant les changements institutionnels, politiques et légaux nécessaires à la mise en place et le pilotage d'un tel mécanisme dans le SM. A travers la composante 2, le projet renforcera les capacités techniques pour la mise en œuvre de modèles PSE dans le SM et préparera ainsi le terrain pour une réplique nationale des concepts et des outils PSE via la dissémination des leçons apprises et l'échange d'expériences avec d'autres projets et programmes. Les activités de la composante 3 permettront de promouvoir une production organique, durable et respectueuse de la biodiversité via un schéma de labellisation et de commercialisation adaptées aux produits de l'écosystème Arganier. En capitalisant sur les 3 premières composantes, le projet entamera un

---

<sup>15</sup><https://jobs.undp.org/>

investissement pilote de type PSE à travers la composante 4 en tant que moyen de promotion, de conservation et d'exploitation durable de la biodiversité et les services écosystémiques qui y sont associés dans l'écosystème Arganier.

Le projet EC-SM a connu au départ, un certain nombre de difficultés qui ont entraîné des retards la mise en œuvre des activités sur le terrain, en particulier le manque de véhicules et de moyens de transport pour assurer les missions et activités du terrain de l'équipe du projet, le retard dans la mise en place de la structure opérationnelle du projet, et surtout la réticence manifestée au départ par les populations locales au regard de la thématique de paiement de services écosystémiques (PSE) jugée très sensible et du caractère institutionnel et « soft » du projet ainsi que du faible niveau d'appropriation de la démarche du projet par les différents groupes cibles et acteurs concernés, les questions liées à l'eau étant d'une extrême sensibilité pour y intégrer les paiements pour les services écosystémiques.

## **OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS**

### **C. Portée des activités et tâches principales**

L'équipe sera composée de deux consultants indépendants qui conduiront l'examen à mi-parcours - un chef d'équipe (ayant l'expérience des projets et des évaluations dans d'autres régions du monde) et un expert, provenant généralement du pays dans lequel le projet est mis en œuvre.

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours procédera d'abord à l'examen des documents du projet (Fiche d'identité du projet (FIP), Plan d'initiation du projet du PNUD, Politique de sauvegardes environnementales et sociales du PNUD, Rapport d'initiation de projet, PIR, outils de suivi finalisés du domaine d'intervention du GEF, procès-verbaux de réunions du Comité d'évaluation du projet, lignes directrices financières et administratives appliquées par l'équipe du projet, lignes directrices, manuels et systèmes opérationnelles du projet, etc.) fournis par l'équipe du projet et l'Unité mandatrice. L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours participera ensuite un atelier d'initiation à l'examen à mi-parcours, de manière à comprendre plus précisément les objectifs et les méthodes de l'examen à mi-parcours, et par la suite, pour l'élaboration du rapport initial d'examen à mi-parcours. La mission pour l'examen à mi-parcours consistera ensuite à mener des entretiens et des visites sur place au niveau du Bassin d'Oued Tamaraght - Imouzzar Ida Outanane (route du miel), le Bassin versant de Chakoukane (sous-bassin d'Aouziwa), le Sous-bassin du Oued Massa et d'Assif Oussaka et le Bassin versant d'Argchel.

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours évaluera les progrès accomplis dans les domaines liés au projet dans les quatre catégories mentionnées ci-après. Veuillez consulter le document *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF* ([http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20FR\\_2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20FR_2014.pdf)) pour obtenir une description détaillée de ces catégories. Une évaluation globale n'est pas nécessaire.

#### **1. Stratégie du projet**

*Conception du projet :*

- Analyser le problème auquel s'attaque le projet et les hypothèses de base. Passer en revue les conséquences de toute hypothèse erronée ou de tout changement contextuel sur la réalisation des résultats du projet tel qu'énoncés dans le Document de projet.
- Examiner la pertinence de la stratégie du projet évalué et examiner si c'est le moyen le plus efficace d'atteindre les résultats escomptés.
- Examiner la façon dont le projet répond aux priorités du pays
- Examiner les processus décisionnels

*Cadre de résultats / cadre logique :*

- Procéder à une analyse critique des indicateurs et cibles du cadre logique du projet, évaluer la mesure dans laquelle les cibles à mi-parcours sont « SMART » (spécifiques, mesurables, réalisables, appropriées et limitées dans le temps), et proposer des modifications/révisions spécifiques aux cibles et indicateurs lorsque nécessaire.
- Examiner si les progrès réalisés à ce jour ont produit, ou pourraient produire à l'avenir, des effets bénéfiques pour le développement (par exemple, génération de revenus, égalité des sexes et autonomisation des femmes, meilleure gouvernance, etc.) qu'il faudrait intégrer au cadre de résultats du projet et suivre annuellement.

## 2. Progrès vers la réalisation de résultats

- Passer en revue les indicateurs du cadre logique à la lumière des progrès accomplis vers la réalisation des cibles de fin de projet ; remplir la Matrice des progrès vers la réalisation des résultats, comme indiqué dans les *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF* ; les progrès sont désignés par couleur selon le principe des « feux tricolores » en fonction du niveau de progrès obtenus pour chaque réalisation ; formuler des recommandations pour les secteurs entrant dans la catégorie « Ne sont pas en voie de réalisation » (en rouge)
- Comparer et analyser l'outil de suivi de départ du GEF avec celui réalisé juste avant l'examen à mi-parcours.
- Identifier les obstacles entravant toujours la réalisation des objectifs du projet pour la période restante du projet.
- En passant en revue les effets bénéfiques du projet à ce jour, définir les moyens par lesquels on pourrait accroître ces effets.

## 3. Mise en œuvre du projet et gestion réactive

A l'aide des *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF*, évaluer les progrès du projet dans les quatre catégories suivantes :

- Mécanismes de gestion
- Planification des activités
- Financement et cofinancement
- Systèmes de suivi et d'évaluation au niveau du projet
- Participation des parties prenantes
- Communication de données
- Communication

## 4. Durabilité

Évaluer l'ensemble des risques pour la durabilité du projet, dans les quatre catégories suivantes :

- Risques financiers pour la durabilité
- Risques socio-économiques pour la durabilité
- Risques liés au cadre institutionnel et à la gouvernance pour la durabilité
- Risques environnementaux pour la durabilité

L'équipe de l'évaluation à mi-parcours introduira un paragraphe dans le rapport d'examen à mi-parcours, présentant les **conclusions** fondées sur des données probantes de l'examen à mi-parcours, à la lumière des résultats.

En outre, L'équipe de l'évaluation à mi-parcours devra formuler **des recommandations** à l'équipe du projet. Ces recommandations devront être présentées sous la forme de propositions succinctes visant à des interventions essentielles qui seront spécifiques, mesurables, réalisables et appropriées. Un tableau regroupant les recommandations peut être intégré dans le résumé du Rapport. L'équipe de l'évaluation à mi-parcours formulera 15 recommandations au maximum.

## D. Produits escomptés et documents à produire

L'équipe de l'évaluation à mi-parcours préparera et soumettra :

- Rapport initial d'examen à mi-parcours : l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours précise les objectifs et les méthodes pour l'examen à mi-parcours au plus tard 1 semaine avant la mission pour l'examen à mi-parcours. Le rapport devra être envoyé à l'Unité mandatrice et à la direction du projet. Date approximative de présentation du rapport : (07 juin 2017)
- Présentation : les résultats initiaux sont présentés à la direction du projet et à l'Unité mandatrice à la fin de la mission pour l'examen à mi-parcours. Date approximative de présentation : (20 juin 2017)
- Projet de rapport final : le rapport complet avec les annexes devrait être présenté dans les deux semaines suivant la mission pour l'examen à mi-parcours. Date approximative de présentation du rapport : (27 juin 2017)
- Rapport final \*: le rapport révisé avec les documents détaillant la façon dont les commentaires reçus ont (et n'ont pas) été pris en compte dans le rapport final d'examen à mi-parcours. Le rapport devra être envoyé à l'Unité mandatrice dans la semaine suivant la réception des commentaires du PNUD sur le projet de rapport. Date approximative de présentation : (13 juillet 2017)

\*Le rapport final d'examen mi-parcours doit être rédigé en anglais. Le cas échéant, l'Unité mandatrice peut organiser la traduction du rapport dans une langue plus couramment parlée par les parties prenantes nationales.

## E. Dispositions institutionnelles

C'est l'Unité mandatrice qui a la responsabilité principale de gérer l'examen à mi-parcours. L'Unité mandatrice de l'examen à mi-parcours du projet est le PNUD Maroc.

L'Unité mandatrice passera un contrat avec les consultants et s'assurera que l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours disposera en temps utile des indemnités journalières et des facilités de voyage dans le pays. L'équipe du projet aura la responsabilité de prendre contact avec l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours afin de lui fournir tous les documents nécessaires, de préparer les entretiens avec les parties prenantes, et d'organiser les visites sur le terrain.

## F. Durée des activités

La durée totale de l'examen à mi-parcours sera d'environ (30 jours) pendant (6 semaines) à compter du 1 juin 2017, et n'excédera pas cinq mois à partir du recrutement du/des consultants. Le calendrier provisoire de l'examen à mi-parcours est le suivant :

CALENDRIER	ACTIVITÉ
25 mai 2017	Clôture des candidatures
25 mai 2017	Sélection de l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours
30 mai 2017	Préparation de l'équipe (remise des Documents de projet)
1-2 juin 2017	Examen des documents et préparation du Rapport initial d'examen à mi-parcours
06-07 juin 2017	Finalisation et validation du Rapport d'initiation de l'examen à mi-parcours- au plus tard au début de la mission pour l'examen à mi-parcours
12 -16 juin 2017	Mission pour l'examen à mi-parcours : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain
20 juin 2017	Réunion de synthèse de la mission et présentation des premières conclusions - au plus tôt à la fin de la mission pour l'examen à mi-parcours
21 - 126 juin 2017	Préparation du projet de rapport
29 - 30 juin 2017	Incorporer un système de renvoi aux documents du retour d'information dans le projet de rapport/finalisation du rapport d'examen à mi-parcours
03 et 05 juillet 2017	Préparation et publication d'une réponse de la direction

10 juillet 2017	Organisation d'un atelier avec les parties prenantes (pas obligatoire pour l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours)
13 juillet 2017	Date prévue d'achèvement de l'ensemble du processus d'examen à mi-parcours

## G. Lieu d'affectation

Les consultants seront basés dans la ville d'Agadir pour la durée du contrat avec des déplacements à Rabat et sur les sites prioritaires du projet au sein de la région Souss Massa.

## COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE EXIGÉES

### H. Qualifications des candidats retenus

Les consultants seront sélectionnés de manière à ce que l'équipe dispose des compétences maximales dans les domaines suivants :

- Expérience durant les trois dernières années dans les méthodologies d'évaluation de la gestion axée sur les résultats (5 points pour expérience avec un maximum de 15 points) ;
- Au moins une expérience dans l'application d'indicateurs SMART et dans le remaniement ou la validation des scénarios de départ (5 points) ;
- Compétences en gestion réactive, telle qu'appliquée à la conservation de la biodiversité (5 points) ;
- Expérience dans la collaboration avec le GEF ou les évaluations du GEF (5 points pour expérience avec un maximum de 20 points) ;
- Expérience professionnelle dans la région du MENA (5 points pour expérience avec un maximum de 20 points) ;
- Expérience professionnelle d'au moins 5 ans les paiements pour les services écosystémiques (10 points) ;
- Compréhension avérée des questions liées au genre en référence au *domaine intervention du GEF*, expérience dans l'évaluation et l'analyse tenant compte du genre (5 points) ;
- Excellente aptitude à la communication (5 points) ;
- Compétences avérées en matière d'analyse (5 points) ;
- Diplôme de Maîtrise en suivi-évaluation ou autres secteurs étroitement liés (5 points).
- Expérience dans l'évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies sera un atout ;

#### ***Indépendance des consultants :***

Les consultants ne peuvent pas avoir participé à la préparation, la formulation, et/ou la mise en œuvre du projet (y compris la rédaction du Document de projet) et ne devront pas avoir de conflit d'intérêts en relation avec les activités liées au projet.

### K. Critères de sélection de la meilleure proposition

Le contrat sera attribué au bureau d'étude qui obtiendra la meilleure évaluation combinée et aura accepté les conditions générales du PNUD. Seules les propositions étant conformes aux critères seront évaluées. Les propositions seront évaluées selon une méthode qui associe plusieurs évaluations où :

- a) L'offre technique compteront pour 70 pour cent au maximum ;
- b) L'offre financière comptera pour 30 pour cent de l'évaluation totale.

## **L. Annexes au mandat pour l'examen à mi-parcours**

Les annexes comprennent les *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF* et autres documents existants qui aidera les candidats à mieux comprendre la situation liée au projet et les activités requises.

Les annexes peuvent aussi comprendre : (annexes au mandat en annexe 3 des *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF*)

- Liste des documents examinés par l'équipe chargée de l'examen à mi-parcours
- Lignes directrices relatives au contenu du rapport d'examen mi-parcours
- Code de conduite du GENU pour les évaluateurs/consultants de l'examen à mi-parcours
- Tableau d'évaluation pour l'examen mi-parcours et des échelles d'évaluation
- Formulaire d'approbation du rapport d'examen à mi-parcours
- Modèle de matrice d'évaluation pour l'examen à mi-parcours
- Matrice des progrès vers la réalisation des résultats et tableau de résumé des évaluations et des réalisations pour l'examen à mi-parcours (en format Word)

## Annexe 5

### Modèle de déclaration individuelle de disponibilité et d'exclusivité des experts

#### (engagement individuel de chacun des experts proposés)

Je, soussigné ..... (nom, prénoms, nationalité) né le ..... (date et lieu de naissance), certifie, en mon nom propre, être disponible pour l'exécution de toutes les tâches et pendant toute la durée du contrat liées à la fonction de ..... comme repris dans la soumission présentée par la société ..... (dénomination exacte) dans le cadre de l'appel d'offres relatif à..... .

De plus, par la présente, je certifie que, dans le cadre du présent projet, je propose mes services exclusivement pour le compte de la société précitée.

Fait à ..... (lieu et date)

Nom et prénom manuscrits,  
et signature du déclarant