

Termes de référence (TDR) pour l'évaluation finale du PRCNDGE

PROJET PNUD-FEM : Termes de référence (TDR) pour l'évaluation finale (EF) du PRCNDGE

N° PNUD-FEM PIMS 4460 _ Strengthening National and Decentralized Management for Global Environmental

1. INTRODUCTION

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d'évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets (de grande envergure ou de taille moyenne), financés par le FEM et réalisés avec l'appui du PNUD, doivent faire l'objet d'une évaluation finale (EF) à la fin de la mise en oeuvre. C'est le cas du Projet « **Renforcement de la gestion nationale et décentralisée pour l'environnement mondial** » (PRCNDGE) qui est un projet de taille moyenne (medium size project).

Les présents termes de référence (TdR) énoncent les attentes par rapport à l'évaluation finale (EF) du PRCNDGE.

TABLEAU DE RESUMÉ DU PROJET

Titre du projet :		Strengthening National and Decentralized Management for Global Environmental		
ID de projet du FEM :	4765		<i>à l'approbation (en millions USD)</i>	<i>Au 23/05/2017 à l'achèvement (en millions USD)</i>
ID de projet du PNUD :	4460	Financement du FEM :	770,000	770,000
Pays :	Togo	Financement de l'agence d'exécution/agence de réalisation :	600,000	600,000
Région :	Afrique	Gouvernement :	350,000	385 000
Domaine focal :	Multi-focal MFA	Autre :		-
Objectifs FA, (OP/SP) :	CD-4	Cofinancement total :	950,000	985,000
Agent d'exécution :	Ministère de l'environnement et des ressources forestières (MERF)	Coût total du projet :	1,720,000	1 755 000
Autres partenaires participant au projet :	Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et des	Signature du DP (Date de début du projet) :		18 April 2014
		Date de clôture (opérationnelle) :	Proposé : 18 April 2017	Réel :31 octobre 2017

	collectivités locales			
--	--------------------------	--	--	--

2. INFORMATION CONTEXTUELLE ET OBJECTIFS

Le gouvernement du Togo et le Programme des Nations Unies pour le Développement ont signé, le 18 avril 2014, une convention de financement pour la mise en œuvre du Projet Strengthening National and Decentralized Management for Global Environmental (**PRCNDGE**). Le projet est cofinancé par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), le PNUD et le Gouvernement du Togo pour un montant d'un million sept vingt mille (1.720.000) US Dollar.

Il est mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) suivant sa modalité d'Exécution nationale (NIM) et la principale agence d'exécution est la Direction des études et de la planification (DEP/MERF).

2.2. Informations sur le projet

Le Togo a adhéré au projet Auto évaluation Nationale des Capacités à Renforcer pour la Gestion de l'Environnement au niveau Mondial et National (ANCR) soutenu par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui a abouti à l'élaboration d'une stratégie nationale de renforcement des capacités, assortie d'un plan d'action articulé en 2 programmes, 6 axes, et 37 projets. Le PNUD a ensuite financé à titre pilote pour l'exercice 2009, un projet de renforcement de capacité pour la gestion de l'environnement conduisant à l'élaboration d'un Programme National de Renforcement de Capacités (PRCGE) découlant de la stratégie ANCR, du Programme National de Gestion de l'Environnement (PNGE) et d'autres documents de planification sectoriels et dont la mise en œuvre débuté en janvier 2010, s'est achevée en décembre 2013. Le PRCGE a délivré des résultats intéressants en termes d'amélioration de gouvernance environnementale à travers le renforcement de capacités individuelles, institutionnelles et systémiques fondées sur l'approche « *Learning by doing* ». Le présent projet a été initié pour consolider les acquis du PRCGE et du programme national d'actions décentralisées de gestion de l'environnement (PNADE) en mettant l'accent sur la mise en œuvre effective des trois conventions de RIO relatives aux changements climatiques, à la lutte contre la désertification et à la conservation de la biodiversité.

Le PRCNDGE vise à renforcer les capacités des institutions clés du gouvernement afin que ces dernières délivrent des résultats au bénéfice de l'environnement national et mondial. Il vise également à renforcer les capacités sous-jacentes du ministère de l'environnement pour catalyser la gouvernance et la gestion décentralisée des ressources naturelles dans dix (10) préfectures du Togo. Le projet est structuré en trois composantes pour trois résultats attendus durant les trois années d'exécution.

Composante 1 : Amélioration du cadre national de gestion de l'environnement

Cette composante permettra de renforcer les capacités de quatre entités nationales dont la mission contribue à la promotion du développement durable à travers la mise en œuvre des trois conventions de RIO (changements climatiques, la conservation de la biodiversité la lutte contre la désertification). Il s'agit notamment de l'opérationnalisation de la commission nationale de développement durable (CNDD), du fonds national pour l'environnement(FNE), du comité national changements climatiques (CNCC) et le renforcement du rôle de l'agence nationale de gestion de l'environnement(ANGE) dans la gestion décentralisée de l'environnement.

Composante 2 : Renforcement de la gestion décentralisée de l'environnement

Cette composante vise le renforcement de la gouvernance environnementale et de gestion durable des ressources naturelles au niveau décentralisée. Dix préfectures sont sélectionnées à raison de deux par région économique suivant une approche multicritères lors de la phase d'initialisation du projet. Il s'agit du nord au sud de : Tone et Oti (Savanes), Kozah et Binah (Kara), Tchaoudjo et Tchamba (Centrale), Haho et Kloto (Plateaux), Vo et Lacs (Maritime).

Composante 3 : Amélioration de la prise de conscience et l'engagement à long terme pour la gestion décentralisée de l'environnement

Les deux premières composantes étant orientées vers le renforcement de capacités des institutions et des structures intervenant dans la gouvernance environnementale et le développement durable, cette troisième composante cible en priorité un public plus large et autres acteurs sociaux qui jouent un rôle important dans la préservation de l'environnement et la gestion durable des ressources naturelles.

Le projet est fondé sur l'approche « Learning-by-doing » qui permet de cibler au niveau national et décentralisé les actions de renforcement des politiques clé et les mécanismes de prise de décision associés en vue de promouvoir le développement durable à tous les niveaux. Dans ce contexte, les résultats principaux escomptés en lien avec les trois composantes du projet sont :

- ❖ Résultat 1 : Les institutions nationales clés ont les capacités nécessaires pour gérer leur environnement et ressources naturelles suivant leurs priorités dans une perspective de développement durable en vue de délivrer des résultats bénéfiques à l'environnement mondial
- ❖ Résultat 2 : Les capacités des dix (10) préfectures sont renforcées pour mieux gérer leurs ressources naturelles suivant leurs cadres de politique et de planification de développement durable.
- ❖ Résultat 3 : Une sensibilisation accrue est faite pour un engagement à long terme des acteurs à la gouvernance décentralisée de l'environnement mondial.

3. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION FINALE

L'évaluation finale sera menée conformément aux directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM comme l'indique les directives d'évaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM.

Cette évaluation permettra d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs fixés et des résultats escomptés tels que spécifiés dans le document de projet (Prodoc). L'évaluation finale examinera également :

- la stratégie de mise en œuvre du projet axée sur la décentralisation ainsi que les risques initiaux pour sa durabilité;
- la matérialisation du cofinancement et la contribution du projet aux objectifs stratégiques du domaine focal du FEM à travers les outils de suivi
- les progrès réalisés sur la base du tableau de bord des indicateurs (Annex 2 du ProDoc)

L'évaluation finale devra à cet effet aboutir à la formulation de recommandations utiles et faisables aux différentes parties prenantes dans le sens de l'amélioration de la gouvernance environnementale au Togo.

En tant que partie intégrante du cycle du projet, l'évaluation finale analysera ses réalisations à la lumière de ses objectifs initiaux. Elle prendra en compte l'effectivité, l'efficacité, la pertinence, l'impact et la durabilité du projet. Elle va également identifier les facteurs ayant facilité ou empêché l'avancée vers l'atteinte des objectifs. Dans la logique d'amélioration des futurs projets, l'évaluation finale devra couvrir des questions liées à la

performance, la conception du projet, la stratégie, la qualité des rapports du projet, de sa production intellectuelle et l'efficacité de son système de Suivi-Evaluation.

Les objectifs de l'évaluation consistent à apprécier la réalisation des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD.

4. APPROCHE ET METHODE D'EVALUATION

Une approche et une méthode globales pour la réalisation des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM se sont développées au fil du temps. L'évaluateur doit articuler les efforts d'évaluation autour des critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact**, comme défini et expliqué dans les directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM.

Une série de questions couvrant chacun de ces critères ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence (remplir l'Annexe C) . L'évaluateur doit modifier, remplir et soumettre ce tableau dans le cadre d'un rapport initial d'évaluation et le joindre au rapport final en annexe.

L'évaluateur doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. S'il est important de mener une évaluation rigoureuse et actualisée de l'état de mise en œuvre du projet, cette évaluation finale doit également aboutir à un ensemble de recommandations pratiques à l'endroit des principaux acteurs du projet et à des enseignements tirés pour aider à définir l'orientation des futures interventions.

L'évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec l'équipe chargée du projet, les bénéficiaires, les acteurs du gouvernement (en particulier l'agence de mise en œuvre et le point focal opérationnel du FEM), le Bureau Pays du PNUD, le conseiller technique du PNUD-FEM, d'autres parties prenantes ainsi que l'équipe de mise en œuvre du projet.

L'évaluateur devrait effectuer une mission sur le terrain dans les préfectures pilotes du projet à savoir : Tône, Oti, Kozah; Binah, Tchaoudjo, Tchamba, Haho; Kloto, Vo et Lacs. Les entretiens auront lieu au minimum avec les différentes commissions préfectorales de développement durable (CPDD) composées des autorités des collectivités territoriales (préfets et présidents des délégations spéciales de la mairie et de la préfecture), les services déconcentrés, les chefs cantons, les présidents des comités cantonaux de développement (CCD), les représentants d'ONG, de groupements féminins.

L'évaluateur passera en revue toutes les sources pertinentes d'information, telles que le descriptif de projet, les rapports de projet, notamment le APR/PIR et les autres rapports, les révisions budgétaires du projet, les rapports sur l'état d'avancement, les outils de suivi du domaine focal du FEM (« tracking tools »), les dossiers du projet, les documents stratégiques et juridiques/de politiques nationaux, et tous les autres documents que l'évaluateur juge utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des documents que l'équipe chargée du projet fournira à l'évaluateur aux fins d'examen est jointe à l'[annexe B](#) des présents termes de référence.

5. CRITERES D'EVALUATION ET NOTATIONS

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (voir [annexe A](#)) qui offre des indicateurs de performance et d'impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, sera réalisée.

L'évaluation portera au moins sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience et durabilité**. Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance sus-indiqués. Le tableau rempli doit être joint au résumé d'évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont incluses dans l'[annexe D](#).

Notes d'évaluation :			
1 Suivi et évaluation	<i>Notation</i>	2 Agence d'exécution/agence de réalisation	<i>Notation</i>
Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée		Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation		Qualité de l'exécution : agence d'exécution	
Qualité globale du suivi et de l'évaluation		Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	
3 Évaluation des résultats	de l'agence d'exécution/agence de réalisation :	4 Durabilité	de l'agence d'exécution/agence de réalisation :
Pertinence		Ressources financières :	
Efficacité		Sociopolitique :	
Efficience		Cadre institutionnel et gouvernance :	
Note globale de la réalisation du projet		Environnemental :	
		Probabilité globale de la durabilité :	

6. FINANCEMENT/COFINANCEMENT DU PROJET

L'évaluation portera sur les principaux aspects financiers du projet, notamment la part de cofinancement prévue et réalisée. Les données sur les coûts et le financement du projet seront nécessaires, y compris les dépenses annuelles. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles devront être évalués et expliqués. Les résultats des audits financiers récents disponibles doivent être pris en compte. Les évaluateurs bénéficieront de l'intervention du bureau de pays (BP) et de l'équipe de projet dans leur quête de données financières pour compléter le tableau de cofinancement ci-dessous, qui sera inclus dans le rapport d'évaluation finale.

Cofinancement (type/source)	Propre financement du PNUD (en millions USD)		Gouvernement (en millions USD)		Organisme partenaire (en millions USD)		Total (en millions USD)	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Réel	Réel
Subventions								
Prêts/concessions								
• Soutien en nature								
• Autre								
Totaux								

7. INTÉGRATION

Les projets financés par le PNUD et soutenus par le PNUD sont des éléments clés du programme de pays du PNUD, ainsi que des programmes régionaux et mondiaux. L'évaluation portera sur la mesure dans laquelle le projet a été intégré avec succès dans les priorités du PNUD, y compris l'atténuation de la pauvreté, l'amélioration de la gouvernance, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement après celles-ci et la problématique hommes-femmes.

8. IMPACT

Les évaluateurs apprécieront dans quelle mesure le projet atteint des impacts ou progresse vers la réalisation de ceux-ci. Parmi les principales conclusions des évaluations doit figurer ce qui suit : le projet a-t-il démontré : a) des progrès vérifiables dans l'état écologique, b) des réductions vérifiables de stress sur les systèmes écologiques, ou c) des progrès notables vers ces réductions d'impact.¹

9. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

Le rapport d'évaluation doit inclure un chapitre proposant un ensemble de conclusions, de recommandations et d'enseignements.

10. MODALITES DE MISE EN OEUVRE

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD au Togo.

Le bureau de pays du PNUD contactera l'évaluateur international en vue de garantir le versement en temps opportun des indemnités journalières à l'équipe d'évaluation et de finaliser les modalités de voyage de celui-ci dans le pays.

L'équipe de projet sera chargée d'assurer, en liaison avec l'évaluateur, l'organisation des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement, etc.

11. CALENDRIER D'ÉVALUATION

L'évaluation durera au total 25 jours selon le plan suivant : Tableau 2.

Activité	Durée	Date d'achèvement
Préparation	3 jours	11 septembre 2017
Mission d'évaluation	10 jours	25 septembre 2017
Projet de rapport d'évaluation	10 jours	9 octobre 2017
Rapport final	2 jours	17 novembre 2017

¹ Un outil utile pour mesurer les progrès par rapport aux impacts est la méthode ROTI (Review of Outcomes to Impacts) mise au point par le Bureau de l'évaluation du FEM : [ROTI Handbook 2009](#)

12. PRODUITS LIVRABLES EN VERTU DE LA REVISION À MI PARCOURS

Tableau 1.

Produits livrables	Table des matières	Durée	Responsabilités
Rapport Initial de la EF	L'évaluateur apporte des précisions sur le calendrier et la méthode	Au plus tard deux semaines avant la mission d'évaluation.	L'évaluateur envoie au bureau Pays (BP) du PNUD
Présentation	Conclusions initiales	Fin de la mission d'évaluation	À la partie nationale et le Bureau Pays du PNUD (BP)
Projet de rapport final	Rapport complet, (selon le modèle joint) avec les annexes	Dans un délai de trois semaines suivant la mission d'évaluation	Envoyé au BP, examiné par le RTA, la direction du projet, l'unité de gestion du projet, le point focal FEM
Rapport final	Rapport révisé fournir une matrice de réponses, expliquant en détail la façon dont les commentaires reçus ont (et n'ont pas) été traités dans ledit rapport.	Dans un délai d'une semaine suivant la réception des commentaires du PNUD sur le projet	Envoyé au BP aux fins de téléchargement sur le site du CGELE du PNUD.

13. PROFIL DE L'ÉVALUATEUR

Le consultant international évaluateur doit disposer d'une expérience antérieure dans l'évaluation de projets similaires. Une expérience des projets financés par le FEM est un avantage. Il ne doit pas avoir participé à la préparation ou à la mise en œuvre du projet et ne doit pas avoir de conflit d'intérêts avec les activités liées au projet.

L'évaluateur international doit posséder les qualifications suivantes :

- justifier d'un diplôme universitaire d'au moins BAC + 5 (Master ou Ph.D) en suivi-évaluation de projet; en gestion de l'environnement et des ressources naturelles, ou tout autre diplôme équivalent ;
- 10 ans minimum d'expérience professionnelle pertinente ;
- Avoir une bonne connaissance du PNUD et du FEM ;
- Disposer d'une expérience antérieure avec les méthodologies de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ; et,
- Démontrer des connaissances techniques dans les domaines focaux ciblés.

13a. MODALITES DE PAIEMENT ET SPECIFICATIONS

%	Étape
10 %	À la signature du contrat
40 %	Suite à la présentation et l’approbation du 1 ^{er} projet de rapport de la RMP
50 %	Suite à la présentation et l’approbation (par le BP et le CTR du PNUD) du rapport définitif de la RMP

13b. PROCESSUS DE CANDIDATURE

Les candidats sont invités à postuler en ligne recrutement.tg@undp.org au plus tard le **04 août 2017**. Les consultants individuels sont invités à envoyer leur candidature, ainsi que leur curriculum vitae pour ces postes. La candidature doit comprendre un curriculum vitae à jour et complet en français ainsi que l’adresse électronique et le numéro de téléphone du candidat. Les candidats présélectionnés seront invités à présenter une offre indiquant le coût total de la mission.

Le PNUD applique un processus de sélection équitable et transparent qui tient compte des compétences et des aptitudes des candidats, ainsi que de leurs propositions financières. Les femmes qualifiées et les membres des minorités sociales sont invités à postuler.

14. CODE DE DEONTOLOGIE DE L'EVALUATEUR

Les consultants en évaluation sont tenus de respecter les normes éthiques les plus élevées et doivent signer un code de conduite (voir Annexe E) à l’acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont menées en conformité avec les principes énoncés dans les [« Directives éthiques de l'UNEG pour les évaluations »](#)

ANNEXE A : CADRE LOGIQUE DU PROJET

<p>This project will contribute to achieving the following Country Programme Outcome as defined in CPAP or CPD:</p> <p>Expected CP Outcome(s): Management of the environment and natural resources, including natural disasters and environmental risks are improved, with a view to minimizing the impacts of climate change</p> <p>Expected CPAP Output(s): Putting in place the management capacities necessary to address natural disasters and crises, such as the preparation of an action plan on adaptation to the impacts of climate change, mapping flood zones, and the development of a strategy on natural disaster risk reduction</p>
<p>Country Programme Outcome Indicators:</p> <p>2.1.3: Number of CBO projects financed and implemented; 2.2.1: three-year programme for reduction of risks and catastrophes operational; 2.3.1: Action plan for resources mobilization operational ²³;</p>
<p>Primary applicable Key Environment and Sustainable Development Key Result Area (same as that on the cover page, circle one): 1. Mainstreaming environment and energy</p>
<p>Applicable GEF Strategic Objective and Program: GEF Strategic Objective and Program: CCCD Programme Framework 4 STRENGTHENING CAPACITIES TO IMPLEMENT AND MANAGE GLOBAL CONVENTION GUIDELINES</p>
<p>Applicable GEF Expected Outcomes:</p> <p>Strengthened capacities for management and implementation on convention guidelines in Togo, by:</p> <p>4.1 Enhanced institutional capacities to manage environmental issues and implement global conventions; 4.3 Sustainable financing mechanisms in place at national level.</p>
<p>Applicable GEF Outcome Indicators:</p> <p>Increased number of socio-economic policies, plans, and programmes incorporate convention guidelines. In particular:</p> <p>Institutional capacities for management of environment strengthened (Number); Management capacities for implementation of convention guidelines and Reporting enhanced countries (Number); Capacities of CSOs and CBOs as SGP partners, strengthened (Number); Sustainable financing mechanisms developed (Number); Financing mechanisms for environment created (Number)</p>

	Indicator	Baseline	Targets Towards End of Project 2016	Source of verification	Risks and Assumptions
Project objective²⁴ (equivalent to output in atlas) To strengthen national and decentralized management to produce global environmental benefits.	Impact Indicators: * Availability of required technical skills and technology transfer among key stakeholders; * Existence and mobilization of resources by the relevant organizations;	* Capacity of the main stakeholders is low and dispersed over many organisations; * Budgets for environmental initiatives in Togo remain low due to ignorance of environmental impacts of human interventions;	* 50% of stakeholders have benefitted from capacity building activity at the systemic, organizational, and individual level for better use of the technical skills and technology transfer for national and decentralized management to produce global environmental benefits (e.g. training and workshops); * an updated NSSD has been adopted as overarching coordinating strategy; * long-term and continued availability of finances to ensure the stability of both central and local government structures and decision-making mechanisms, such as the CNDD and CNCC * Project has contributed to a significant rise in the elaboration and financing of CBO environmental projects (40%) in the intervention zones (8 prefectures). * Togo will be able to achieve global environmental benefits at a lower transactional cost as well as being able to respond faster and more appropriately to local conservation needs. * reported better access at the sub-regional level to best practices and best available knowledge, including innovative research, * key stakeholders report improved coordination, collaboration, and delegation of responsibilities among key agencies and other important organizations	* capacity development monitoring scorecards; * FNE year reports; * Activity reports of Ministry in charge of grassroots level development; * Subscription of environmental projects in Public Investments Portfolio; * SCAPE and MDG reports; * INS Statistics * Mid-term and Terminal Evaluation Report	* Togo's environmental management regime will allow implementation arrangements and activities adapt to changing political scenarios, decision-makers, and stakeholder representation. * Political stability and security situation is favourable to implement planned activities; internal resistance to change can be mitigated. * the various government agencies respect their commitment to transfer funds to FNE; * Togo's absorptive capacities for projects with external financing is low; * Government stands by its intentions and priorities as noted in the SCAPE, the PNADE, PNIERN, and the vision of the PRCGE. * Catalyzing Togo's devolution of power for the management of the global environment together with addressing local and regional socio-economic priorities through decentralization will help ensure that the requirements of the most vulnerable groups in society, such as women, youth groups and the landless are incorporated in decision-making and programme design
Outcome 1²⁵ Key national institutions will have the necessary absorptive capacities to manage their environment and natural resources in a way that meets their sustainable development	* the project has involved large numbers of stakeholder representatives in understanding, developing, and testing best practices for meeting global environmental obligations through	* Participation of national stakeholders in decentralised management of environmental resources is lacking. * The CNDD is the only high level exchange platform on environmental issues, but its mandate is not	* By month 5, a detailed analysis and recommendations for strengthening the CNDD to better integrate criteria and indicators of Rio Convention targets are agreed by consensus among all CNDD members; * By month 5, an updated assessment of the institutional capacities and needs for strengthening ANGE to contribute to the implementation of GESDP through local community development plans is prepared * By month 11, an analysis of data and information	* baseline, periodic and end-of-project stakeholder survey; * CNDD monitoring reports; State of the Togo Environment 2014 - 2016; * Project records, supplemented by beneficiary verification; * FNE year reports;	* There will be no/limited transfers of trained technical staff in other ministries/departments or in other non-government organisations. * the commitment to implement project activities through adaptive collaborative management remains intact; * Political will of government agencies to freely share public data and information

²⁴ Objective (Atlas output) monitored quarterly ERBM and annually in APR/PIR

²⁵ All outcomes monitored annually in the APR/PIR. It is highly recommended not to have more than 4 outcomes.

<p>priorities while at the same time delivers global environmental benefits.</p>	<p>decentralized environmental governance; <ul style="list-style-type: none"> * Ministry in charge of Environment, CNDD, ANGE, FNE and the CNCC (as representative of the convention secretariats) have created a conducive environment for their decentralized implementation; </p>	<p>recognized by other stakeholders. <ul style="list-style-type: none"> * allocation of resources for global environmental at the local level is insufficient; management FNE could serve as a resources mobilisation instrument, but is not operational; * procedures for including convention obligations in sectoral and decentralised development strategies are unclear; </p>	<p>management needs to meet Rio Convention targets, including recommendations for streamlining and harmonizing data and information management <ul style="list-style-type: none"> * By month 13, capacity development plan for ANGE staff and other stakeholders, e.g., FNE and CNDD secretariat staff is approved. * By month 13, a study to operationalize the FNE validated by Council of Ministers; * By month 14, a public dialogue of at least 50 stakeholder representatives to promote the role of the FNE held; * By month 16, the Government and other stakeholders revise mandates and operational plans of lead agencies and committees (at both national and regional levels) through collaborative workshops and complete revisions; * By month 16, a policy dialogue on SNDD and its accompanying implementation plan for senior policy-makers the SNDD is convened; * By month 18, a feasibility study on the establishment of a national system for environmental evaluation prepared; * By month 19, the recommended institutional revisions (at both national and regional levels) are validated by Council of Ministers. * By month 19, regulation to strengthen the operationalization of the CNDD to coordinate Rio Convention activities is validated by ministers; * By month 22, a Resource mobilization strategy and its operational procedures are approved, which includes explicit guidelines for financing community-based projects that deliver GESP; * By month 24, CNCC is fully operational; * By month 24, four (4) national training workshops on environmental evaluation that are based on best practice approaches to prepare environmental impact assessments and enforce adherences to their recommendations convened; * By month 26, three (3) national training workshops held about the CNDD Operational Plan for a total of at least 120 different stakeholders. * By month 33, four public dialogues on the CNDD and Rio Conventions convened with at least 200 stakeholder representatives from all sectors * By month 36, the independent final evaluation </p>	<ul style="list-style-type: none"> * Project monitoring reports; * hit-counter on MINERF, CNDD and ANGE website; 	<ul style="list-style-type: none"> * CNDD and its decentralized structures are rendered operational; * the data sharing infrastructure established in Togo can handle exchange of large quantities of data produced through decentralized structures;
---	--	--	--	--	---

			<p>determines that the FNE is on solid ground to raise and allocate funds for the achieving global environmental targets through decentralized decision-making;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ At the End of Project (2016), 75% of all new projects with an environmental component make use of the FNE as a co-financing mechanism; ▪ At the End of Project (2016), 40% of stakeholders indicate to have been proactively engaged in information exchanges on decentralized management of environmental resources. ▪ At the End of Project (2016), 75% of Stakeholders acknowledge the National Committee for Sustainable Development (CNDD) as the main platform for stakeholder information exchange and monitoring of sustainable development in the coastal zone; ▪ At the End of Project (2016), a set of clear operational guidelines strengthen the systemic capacities needed to ensure the long-term legitimacy, resilience, and sustainability of decentralized governance of the global environment 		
<p>Outputs Output 1: CNDD Operational Plan Output 2: Guidelines for decentralized management of the global environment Output 3: Resource mobilization strategy Output 4: Business Plan for Decentralized Decision-Making</p>					
<p>Outcome 2 The capacities of eight (8) prefectures will have been strengthened to better govern their natural resources within their policy and planning frameworks of sustainable development.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ local development plans (LDP) incorporate global environmental benefits; ▪ number of submissions of local environmental activities for FNE financing resulting from LDP ▪ number of demonstration exercises established at community level; ▪ decentralised technical support structures are allocated 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ community leaders are not aware of the severity of the environmental problems in their locality; ▪ convention obligations have not been translated to the local level – a body of evidence of successful activities does not exist; ▪ local planning instruments are not consistently used; only 8 environmental PIDs for prefectures have 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ By month 12, eight (8) prefecture reports with recommended revisions to mandates completed; ▪ By month 21, Up-to-date codes, laws and texts pertaining to the protection of the global environment and natural resources are distributed widely within pilot communities; ▪ By month 24, Eight (8) GEPMPs are endorsed by the CVDD, CCDD, and CPDD ▪ By month 24, at least 240 different stakeholders have been trained in eight (8) training workshops for local government officials, NGOs, and CBOs on how use the GEPMP to take into account the global environment when planning for the sustainable development of their communities; ▪ By month 26, two (2) demonstrations of best practice approaches demonstrated in each of the eight (8) project prefectures; ▪ By month 26, at least 160 stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survey, Gender disaggregated interviews, field monitoring and testing during the yearly recurring 15-days environment campaign; ▪ Interviews with Prefectures and Regional reports; ▪ LDPs; ▪ training and workshop reports; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutions established at the community and district level are functional and supportive to implement the project activities. ▪ Communities participate in project awareness generation and training activities on Global Environmental Management, learn how to operate and maintain the environmental and sustainable development info from their decentralised planning and see value in maintaining it beyond the life of the project. ▪ best practices that are demonstrated are more likely to be championed and replicated

	adequate financial and human resources for their functioning	been produced and none of these have lead to significant changes in decentralised convention implementation;	representatives have participated in a resource mobilization workshop in each of the eight prefectures, building upon the results of activities 3.3, 3.4, and 5.3,; <ul style="list-style-type: none"> * By month 30, at least 72 periodic meetings organised for the approval of policies, strategies and development plans elaborated in the environmental and forestry sector and having implications for the local level; * By month 31, three (3) best practice policy dialogues in each of the eight (8) prefectures with participation of at least 20 council members and other stakeholders; * At the End of Project (2016), methodology for strengthening local bodies validated in parliament to ensure effective trickle down of natural resources management in line with convention obligations and an effective capillary rise of information needed for convention reporting * At the End of Project (2016), environmental governance frameworks strengthened for eight prefectures; * At the End of Project (2016), at least 4 internationally recognized successful demonstration exercises established in each of the 8 targeted prefectures; * At the End of Project (2016), 35 % of local population indicate to have participated in LDP development; 		
Outputs: Output 5: Integrated Global Environmental and Sustainable Development Output 6: Strengthened decentralized global environmental governance capacities					
Outcome 3 Enhanced awareness and long-term commitment to decentralized governance of the global environment	<ul style="list-style-type: none"> * a large number of social actors, not necessarily stakeholders, have been made more aware of the value of decentralized governance for the global environment * Percentage of stakeholders that indicate to be better informed about environmental issues 	<ul style="list-style-type: none"> * decision makers at national level are ignorant of the environmental problems at the local level; * communities are not aware of the severity of the environmental problems in their locality; 	<ul style="list-style-type: none"> * By month 3, Facebook page created to which substantive content is uploaded at least once per week; * By month 4 of project initiation, a one-day Kick-Off Conference held to which over 100 participants * By month 6, two journalist awareness workshops held to be repeated every six months, each with at least 20 participating journalists; * By month 6, the framework for identification of Togolese best practices in local environmental governance is completed; * By month 7, a Project plan for high school competitions in at least 3 high schools is prepared for implementation in years 2 and 3 of the project and 	<ul style="list-style-type: none"> * Survey, Gender disaggregated interviews, field monitoring and testing during the yearly recurring 15-days environment campaign; * Interviews with Prefectures and Regional reports; * LPDs 	<ul style="list-style-type: none"> * the extensive communication and promotion will result in a positive response from social actors

	<p>within their area of intervention;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ knowledge platform established between key stakeholders at various levels to exchange data on environmental issues; 		<p>school year;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ By month 10, a baseline awareness report and a comprehensive assessment environmental awareness, education and training needs, have been produced; ▪ By month 10, eight (8) prefectural public dialogue held to advocate decentralized governance of the global environment; ▪ By month 12, an Environmental awareness, education and training plan, including a detailed action and financial plan developed in cooperation with partner development agencies, is endorsed by MERF, CNDD, and CPDD; ▪ By month 12, at least 3 high schools integrate education module into school curriculum; ▪ By month 15, MERF website re-structured with webpage dedicated to decentralized environmental governance and organizational and technological requirements for best practice database through the MERF's website established and operational; ▪ By month 24, at least 15 best practices have been included in the best practices database; ▪ By month 32, three (3) panel discussions with at least 50 private sector representatives held on best practices and experiences on synergies between conservation of the global environment targeted to the private sector; ▪ By month 33, two broad-based surveys carried out (N>250 for each survey). ▪ By month 33, independent website reviewers rate MERF website rated as very good; ▪ By month 35, a one-day Project Results Conference is held to which over 100 participants attend; ▪ At the End of Project (2016), 75% of local leaders are aware of environmental issues in their community and allot proper priority to sound NRM; ▪ At the End of Project (2016), public awareness and environmental education on the strategic value of decentralized governance of the global environment through new and improved strategies of regional approaches to sustainable development ▪ By End of Project (2016), the facebook page received at least 5,000 Facebook; 		
<p>Outputs: Output 7: Broad-based public awareness campaign Output 8: Disseminating lessons learned</p>					

ANNEXE B : LISTE DES DOCUMENTS A EXAMINER PAR LES EVALUATEURS

- Le document de projet (Prodoc)
- Les rapports d'avancement trimestriels et annuels
- Les PIR (2014, 2015, 2016 etc)
- Les rapports de mission

ANNEXE C : QUESTIONS D'EVALUATION

Il s'agit d'une liste générique, devant être détaillé par l'ajout de questions par le bureau de pays et le Conseiller technique FEM du PNUD sur la base des spécificités du projet.

Critères des questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Pertinence : Comment le projet se rapporte-t-il aux principaux objectifs du domaine focal du FEM et aux priorités en matière d'environnement et de développement au niveau local, régional et national ?			
• Le projet est-il pertinent pour la CDB, la CCNUCC et d'autres objectifs internationaux des conventions ?	•	•	•
• Le projet répond-il bien au domaine d'intervention multifocal du FEM sur la diversité biologique et le changement climatique ?	•	•	•
• Le projet est-il pertinent pour la gestion de l'environnement au Togo et ses objectifs de développement durable ?	•	•	•
• Le projet répond-il aux besoins des bénéficiaires ciblés aux niveaux local, régional et national ?	•	•	•
• Le projet est-il en cohérence interne dans sa conception ?	•	•	•
• Le projet fournit-il des leçons et des expériences pertinentes pour	•	•	•

d'autres projets similaires à l'avenir ?			
Efficacité : Dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?			
• Le projet a-t-il été efficace pour atteindre les résultats et les objectifs escomptés ?	•	•	•
• Comment les risques ont-ils été gérés ou atténués ?	•	•	•
• Quelles sont les leçons en matière d'efficacité que des projets similaires peuvent-ils tirer de ce projet à l'avenir ?		•	•
Efficiency : Le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?			
• La mise en œuvre du projet a-t-elle été efficiente ?	•	•	•
• Le projet a-t-il utilisé les capacités et les compétences locales de façon efficiente ?	•	•	•
• Dans quelle mesure les résultats attendus et les objectifs du projet ont-ils ou vont-ils être atteints ?	•	•	•
• Le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente en conformité avec les normes nationales et normes internationales ?	•	•	•
Durabilité : Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, socio-économiques ou environnementaux au maintien des résultats du projet à long terme ?			
• Les réalisations du projet ont-elles été conçues en tenant compte des risques identifiés pour avoir des résultats durables ?	•	•	•
• Quels problèmes ont émergé pendant la mise en œuvre en termes de menace pour la durabilité des actions du projet ?	•	•	•
• Les risques sociaux ou politiques peuvent-ils menacer la durabilité des résultats du projet ?	•	•	•
• Des activités en cours représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?	•	•	•

• Le projet à la conception avait-il un plan de sortie ?	•	•	•
• Les entités / parties prenantes qui poursuivront le projet ont-elles été identifiées et préparées pour assurer la continuité des acquis du projet ?	•	•	•
• Est-ce que les bénéficiaires du projet disposent de ressources financières pour soutenir les résultats du projet après la fermeture du projet ?	•	•	•
Impact : Existe-t-il des indications à l'effet que le projet a contribué au (ou a permis le) progrès en matière de réduction de la pressions sur l'environnement, ou à l'amélioration de l'état écologique ?			
• Le projet a-t-il réduit les pressions sur l'environnement	•	•	•
• Le projet at-il démontré des progrès vers ces réalisations d'impact ?	•	•	•

ANNEXE D : ÉCHELLES DE NOTATIONS

Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi et l'évaluation et les enquêtes	Notations de durabilité :	Notations de la pertinence
<p>6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes</p> <p>5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures</p> <p>4 Modérément satisfaisant (MS)</p> <p>3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes</p> <p>2 Insatisfaisant (U) : problèmes majeurs</p> <p>1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes</p>	<p>4 Probables (L) : risques négligeables pour la durabilité</p> <p>3 Moyennement probable (MP) : risques modérés</p> <p>2 Moyennement peu probable (MU) : des risques importants</p> <p>1 Improbable (U) : risques graves</p>	<p>2 Pertinent (P)</p> <p>1 Pas pertinent (PP)</p> <p>Notations de l'impact :</p> <p>3 Satisfaisant (S)</p> <p>2 Minimale (M)</p> <p>1 Négligeable (N)</p>
<p>Notations supplémentaires le cas échéant :</p> <p>Sans objet (S.O.)</p> <p>Évaluation impossible (E.I.)</p>		

ANNEXE E : FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CODE DE CONDUITE DU CONSULTANT EN EVALUATION

Les évaluateurs :

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'acceptation du consultant en évaluation²

Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies

Nom du consultant : _____

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) : _____

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.

Signé à *lieu* le *date*

Signature : _____

²www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

ANNEXE F : GRANDES LIGNES DU RAPPORT D'EVALUATION³

- i. Page d'introduction :
 - Titre du projet financé par le FEM et soutenu par le PNUD
 - N° d'identification des projets du PNUD et du FEM
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport d'évaluation
 - Région et pays inclus dans le projet
 - Programme opérationnel/stratégique du FEM
 - Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet
 - Membres de l'équipe d'évaluation
 - Remerciements

- ii. Résumé
 - Tableau de résumé du projet
 - Description du projet (brève)
 - Tableau de notations d'évaluation
 - Résumé des conclusions, des recommandations et des enseignements

- iii. Acronymes et abréviations
(Voir : Manuel de rédaction du PNUD⁴)

- 1 Introduction
 - Objectif de l'évaluation
 - Champ d'application et méthodologie
 - Structure du rapport d'évaluation

- 2 Description et contexte de développement du projet
 - Démarrage et durée du projet
 - Problèmes que le projet visait à régler
 - Objectifs immédiats et de développement du projet
 - Indicateurs de base mis en place
 - Principales parties prenantes
 - Résultats escomptés

- 3 Conclusions
(Outre une appréciation descriptive, tous les critères marqués d'un (*) doivent être notés⁵)

- 3.1 Conception/Formulation du projet
 - Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet ; indicateurs)
 - Hypothèses et risques
 - Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet
 - Participation prévue des parties prenantes
 - Approche de réplication
 - Avantage comparatif du PNUD
 - Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur

³Le rapport ne doit pas dépasser 40 pages au total (en excluant les annexes).

⁴ Manuel de style du PNUD, Bureau des communications, Bureau des partenariats, mis à jour en novembre 2008

⁵ Utilisation d'une échelle de notations de six points : 6 Très satisfaisant, 5 : Satisfaisant, 4 : Partiellement satisfaisant, 3 : Partiellement insatisfaisant, 2 : Insatisfaisant et 1 : Très insatisfaisant. Voir la section 3.5 à la page 37 pour plus d'explications sur les notations.

- Modalités de gestion
- 3.2** Mise en œuvre du projet
- Gestion adaptative (modifications apportées à la conception du projet et résultats du projet lors de la mise en œuvre)
 - Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région)
 - Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative
 - Financement du projet :
 - Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre (*)
 - Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre (*) et questions opérationnelles
- 3.3** Résultats des projets
- Résultats globaux (réalisation des objectifs) (*)
 - Pertinence (*)
 - Efficacité et efficacité (*)
 - Appropriation par le pays
 - Intégration
 - Durabilité (*)
 - Impact
- 4** Conclusions, recommandations et enseignements
- Mesures correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet
 - Mesures visant à assurer le suivi ou à renforcer les avantages initiaux du projet
 - Propositions relatives aux orientations futures favorisant les principaux objectifs
 - Les meilleures et les pires pratiques lors du traitement des questions concernant la pertinence, la performance et la réussite
- 5** Annexes
- TR
 - Itinéraire
 - Liste des personnes interrogées
 - Résumé des visites sur le terrain
 - Liste des documents examinés
 - Tableau des questions d'évaluation
 - Questionnaire utilisé et résumé des résultats
 - Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation

ANNEXE G : FORMULAIRE D'AUTORISATION DU RAPPORT D'EVALUATION

(à remplir par le BP et le conseiller technique du PNUD-FEM affecté dans la région et à inclure dans le document final)

Rapport d'évaluation examiné et approuvé par

Bureau de pays du PNUD

Nom : _____

Signature : _____ Date : _____

CTR du PNUD-FEM

Nom : _____

Signature : _____ Date : _____