

## Examen à mi-parcours du projet PNUD-GEF « Approche paysage pour la conservation et la gestion de la biodiversité menacée de Madagascar, axée sur le paysage forestier sec et épineux de la région Atsimo Andrefana, Madagascar »

1. **INTRODUCTION**

Ce document présente le mandat pour l’examen à mi-parcours du PNUD-GEF, qui doit être réalisé en *2019,* relativement au projet de grande envergure intitulé *Approche paysage pour la conservation et la gestion de la biodiversité menacée de Madagascar, axée sur le paysage forestier sec et épineux de la région Atsimo Andrefana (APAA)* (n° PIMS 5263), mis en œuvre par le Gouvernement de Madagascar au travers du Ministère de l’Environnement et du Développement Durable*[[1]](#footnote-1)*. Le projet a été lancé le 08 mai 2017 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 deuxième 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[[2]](#footnote-2)*.

**2. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PROJET**

Le projet été mis au point pour renforcer les capacités de gestion nationales de la conservation et de l’exploitation durable des ressources naturelles à Madagascar en mettant l’accent sur la forêt épineuse et sèche de la région de l’Atsimo Andrefana, située dans la partie sud-ouest de l’île, qui abrite des taillis épineux et des forêts sèches uniques et en leur sein un certain nombre d’espèces importantes au niveau mondial.

L’objectif du projet en matière de développement vise à contribuer à intégrer la biodiversité et la gestion des écosystèmes dans la planification du développement et les activités sectorielles de production afin de préserver la biodiversité et les services écosystémiques qui promeuvent le bien-être humain.

L’objectif (immédiat) du projet est de protéger la biodiversité dans le paysage de la région de l’Atsimo-Andrefana des menaces actuelles et émergentes et de l’exploiter de manière viable en élaborant un cadre de gouvernance collaboratif pour l’intégration sectorielle et la gestion des ressources naturelles décentralisée/déconcentrée.

Afin d’atteindre cet objectif, l’intervention du projet a été organisée en deux composantes :

La Composante 1 « Intégration efficace de la conservation de l’environnement à l’échelle du paysage » vise à atteindre le Résultat suivant : la planification à l’échelle du paysage et les analyses économiques appuient l’intégration de la biodiversité dans la gestion du paysage de la région de l’Atsimo-Andrefana, en couvrant trois districts et une surface d’environ 2,4 millions d’hectares. L’approche au titre de cette composante peut se résumer ainsi :

* Intégrer la protection de l’écosystème et l’intégration de la biodiversité dans le schéma régional d’aménagement du territoire (SRAT) et le plan régional de développement (PRD) ;
* Veiller à ce que les informations soient disponibles et accessibles aux acteurs clefs pour leur permettre d’évaluer les mesures d’atténuation environnementale en lien avec les investissements privés de grande envergure (à savoir l’exploitation minière, pétrolière, l’agriculture commerciale et les investissements en infrastructures) qui peuvent avoir des effets sur les écosystèmes et la biodiversité, afin de permettre au Gouvernement de prendre des décisions éclairées en matière de planification territoriale. Pour ce faire, le projet établira un outil géographique informatisé (OPT BD) ;
* Créer une plateforme pour permettre un dialogue et des négociations entre les acteurs environnementaux (y compris le Gouvernement aux niveaux national et régional, mais également les Organisations de la Société Civile), les représentants du secteur privé (dans ce cas, émanant des secteurs économiques émergents) et les acteurs de la communauté locale (y compris le gouvernement local) ;
* Encourager la participation de la société civile aux processus de prise de décision liés à la planification du territoire par le biais d’un système de communications bidirectionnelles et de suivi sur l’état de l’environnement ;
* Obtenir l’engagement des secteurs économiques émergents dans les processus de négociation concernant les compromis entre les bénéfices apportés par le développement et la protection de l’environnement ;
* Parvenir à des accords sur la base d’une collaboration intersectorielle afin de mettre en place des mesures d’atténuation environnementales (qui sont le reflet de celles proposées par le Programme de compensation pour les entreprises et la biodiversité (PCEB) et la CDB et celles reflétant les perceptions locales) pour conserver la biodiversité sur la base des compromis négociés ;
* Sensibiliser les secteurs économiques et les communautés locales aux liens existant entre les fonctions et les services écosystémiques, la biodiversité et les bénéfices sociaux et économiques associés. Montrer que les communautés locales pâtissent de la non application des mesures d’atténuation des impacts sur l’environnement ;
* Promouvoir la mise en œuvre des micro-projets figurant dans le Plan de développement communal (PDC) et les Plans de développement régionaux (PRD) qui sont sains du point de vue environnemental ;
* Renforcer les capacités des institutions locales et régionales afin de veiller à ce qu’elles puissent intégrer efficacement et durablement la biodiversité dans les investissements de développement.
* Sensibiliser les communautés locales aux droits et obligations des investisseurs privés s’agissant du consentement et des consultations mentionnés dans la législation (EIE, codes relatifs à l’exploitation minière et pétrolière, COAP, autres) ;
* Renforcer la gouvernance à l’échelle des paysages en renforçant les cadres législatifs et leur application pour ce qui est du respect des Aires Protégées, des mesures environnementales figurant dans l’EIE et, en dernier ressort, garantir une application plus systématique des mesures d’atténuation des impacts sur l’environnement à travers les paysages afin de minimiser les préjudices à la biodiversité ; et
* Enfin, donner la priorité au rôle joué par les Aires Protégées dans les paysages en tant qu’« entrepôts » de la biodiversité tout en renforçant leur gestion en répondant aux besoins les plus pressants, sans perdre la dimension d’intégration centrale au projet.

La Composante 2. La mise en œuvre de la conservation communautaire et de l’exploitation durable, vise à atteindre le Résultat 2 : Les activités de production communautaire et l’utilisation des ressources intègrent la conservation et l’exploitation durable de la biodiversité par des pratiques de gestion, sur au moins 100 000 ha de nouvelles Aires Protégées Communautaires. 142. Cette approche suivie dans le cadre de cette composante peut se décliner ainsi :

* Établir des Aires Protégées Communautaires en identifiant les sites potentiels et en promouvant des processus de création et en assurant leur mise en œuvre ;
* Apporter un appui aux institutions et normes traditionnelles afin de promouvoir leur reconnaissance juridique par l’Etat malgache ;
* Mener des études écologiques et socio-économiques et des consultations communautaires pour recenser les besoins économiques et les activités de subsistance et leur compatibilité avec la viabilité environnementale des communautés ciblées ;
* Faciliter les négociations pour recenser les compromis et les accords en lien avec les activités socio-économiques qui doivent être développées et renforcées et les intégrer dans les plans d’aménagement du territoire de la communauté ainsi que les normes traditionnelles et les textes législatifs (TDG, GELOSE, FVC) ;
* Intégrer les compromis convenus dans les plans d’aménagement du territoire de plus haut niveau (Plan d’Aménagement Communal, PRD et SRAT) ;
* Recenser et intensifier les connaissances des communautés locales concernant les fonctions clefs de la biodiversité et de l’écosystème et leurs bénéfices ;
* Renforcer les économies locales (activités génératrices de revenus).

La composante 1 se déploie sur l’ensemble de la Région Atsimo Andrefana (6,6 millions d’ha) tandis que la Composante 2 se focalise sur la mise en place de 8 Aires Protégées Communautaires réparties dans 3 des 9 districts que comporte la Région (Toliara II, Betioky, Morombe).

Le projet a démarré officiellement le 8 mai 2017 pour une durée de 5 années. Concrètement, les activités ont débuté en septembre 2017. Le budget alloué au projet est de $5 629 452, dont $5 329 452 provenant du FEM, le reste du PNUD. A la signature du projet, son cofinancement par divers partenaires, dont principalement le Gouvernement de Madagascar, était estimé à $43 812 820.

Au plan légal, le Document de projet est l’instrument principal pour la mise en œuvre des activités de développement. Dans le cas du projet APAA, la modalité de gestion est de type « NIM » (National Implementation Modality[[3]](#footnote-3)) suivant laquelle le Partenaire de réalisation (ici le MEDD) est responsable envers le PNUD des ressources que ce dernier lui a confiées, de même que le PNUD est responsable envers le gouvernement de la conformité de son appui aux priorités nationales. Toutefois, suite à l’évaluation des capacités du Partenaire de réalisation, le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD sont appliqués dans le cadre du projet.

Deux Parties responsables[[4]](#footnote-4) ont été déterminées pour mettre en œuvre la Composante 2, à savoir SAGE et TANY MEVA. Un Accord de coopération portant sur $ 2 700 000 a été signé le 3 juillet 2017 entre le MEDD et ces deux Parties.

Le Directeur National du projet fait partie du MEDD, et son adjoint est le Directeur Régional du MEDD pour la Région Atsimo Andrefana. Un comité de pilotage coprésidé par le Secrétaire Général du MEDD et le PNUD a été mis sur pied.

L’unité de coordination du projet comprend : un Coordinateur, un Assistant administratif et financier, un chauffeur, 3 experts (Système d’information géographique, Biodiversité, Communication et renforcement de capacités) et un Conseiller technique international, qui sont tous basés à Toliara.

**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 juge 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[[5]](#footnote-5) afin d’assurer une participation active de l’équipe du projet, des homologues gouvernementaux (le point focal opérationnel du GEF), des bureaux de pays du PNUD, des conseillers techniques régionaux PNUD-GEF, et autres parties prenantes principales.

La participation des parties prenantes est fondamentale à la conduite de l’examen à mi-parcours avec succès.[[6]](#footnote-6) Cette participation doit consister en des entretiens avec les parties prenantes qui assument des responsabilités liées au projet, à savoir entre autres:

* Les organismes d’exécution : MEDD, DREDD, Tany Meva et SAGE
* Les hauts fonctionnaires et responsables des équipe de travail/d’activités : DIDE, « équipe technique du MEDD-DREDD » en charge du suivi du projet (12 personnes), autres Directions du MEDD (Aires Protégées, Suivi-Evaluation) ;
* Les principaux experts et consultants dans les domaines liés au projet : consultants OPT-BD, consultants IKTUS, etc.
* Des membres du Comité de pilotage du projet : voir liste fournie séparément.
* Les principales parties prenantes au projet : Services techniques déconcentrés (Agriculture, Mines, Aménagement du territoire, Topo & Domaines), CRAT (Comité Régional d’Aménagement du territoire), MNP Madagascar National Parks (directeurs des aires protégées dans la Région), le projet PAGE-GiZ, secteur privé (BASE TOLIARA par exemple), communautés partenaires de la Composante 2.
* Les partenaires qui ont initialement accepté de cofinancer le projet comme HELVETAS, WELTHUNGERHILFE WHH, ADER, GiZ.
* Le monde universitaire.
* Les représentants des gouvernements locaux : Région Atsimo Andrefana, Chefs de Districts et Maires des Communes qui hébergent les Aires Protégées Communautaires mises en place par le projet.
* Des OSC : partenaires de la plateforme animée par la DREDD (liste d’environ 70 partenaires).

En outre, l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours doit entre-autre conduire des missions sur le terrain à Toliara, Madagascar, notamment sur les sites du projet suivants : une APC suivie par Tany Meva et une APC gérée par SAGE (au choix) parmi les 8 en cours d’établissement, dans les districts de Toliara II, Betioky et/ou Morombe.

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. Il comprendra une matrice évaluative incluant les questions d’évaluation détaillées dès le rapport initial (avec des sous-questions) de préférence sous forme de tableau.

**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 / Pertinence**

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 si c’est le 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 influer 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 ?
* 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 / Efficacité**

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 (Réalisations obtenues à la lumière des cibles de fin de projet)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stratégie de projet**  | **Indicateur[[7]](#footnote-7)** | **Niveau de référence[[8]](#footnote-8)** | **Niveau lors du premier PIR (auto-déclaré)** | **Cible à mi-parcours[[9]](#footnote-9)** | **Cible à la fin du projet**  | **Niveau et évaluation à mi-parcours[[10]](#footnote-10)** | **Évaluation obtenue[[11]](#footnote-11)** | **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  |

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 / Efficience**

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 :

* Etudier 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 efficients ? Sont-ils rentables ? D’autres outils sont-ils nécessaires ? Comment pourraient-ils être plus participatifs et plus inclusifs ?
* Etudier 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’efficience et l’efficacité 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?

**v. Aspects transversaux dont notamment le genre, le renforcement des capacités, la communication et la stratégie de partenariat**

**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.[[12]](#footnote-12)

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 projet APAA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Evaluation** | **Evaluation examen à mi-parcours** | **Description de la réalisation** |
| **Stratégie du projet / Pertinence** | N/A |  |
| **Progrès accomplis vers la réalisation des résultats / Efficacité** | 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) |  |
| Etc.  |  |
| **Mise en œuvre du projet et gestion réactive / Efficience** | (sur une échelle à 6 niveaux) |  |
| **Durabilité** | (sur une échelle de 4 points) |  |
| **Aspects transversaux dont notamment le genre, le renforcement des capacités, la communication et la stratégie de partenariat** |  |  |

**6. CALENDRIER**

La durée totale de l’examen à mi-parcours sera de 30 jours pendant *16 semaines* à compter *du 20 mai 2019,* et n’excédera pas cinq mois après le recrutement des consultants. Le calendrier provisoire de l’examen à mi-parcours est le suivant :

|  |  |
| --- | --- |
| **CALENDRIER** | **ACTIVITÉ** |
|  | **Clôture** des candidatures  |
|  | **Sélection** de l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours  |
| *20 mai*  | Préparation de l’équipe (remise des Documents de projet) |
| *15 juin (4 jours)* | Examen des documents et préparation du **Rapport initial d’examen à mi-parcours** (en français) |
| *15 juillet (2 jours)* | Finalisation etvalidation du Rapport d’initiation de l’examen à mi-parcours- au plus tard au début de la mission pour l’examen à mi-parcours  |
| *15 juillet - 28 juillet (14 jours)* | **Mission** pour l’examen à mi-parcours : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain  |
| *26 juillet (ou autre date à convenir en fin de mission) à Toliara ou à Tana*  | 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  |
| *19 août (6 jours)* | Préparation du projet de **Rapport d’examen à mi-parcours** (en français) |
| *9 septembre (1 jour)* | Incorporer un système de renvoi aux documents du retour d’information dans le projet de rapport/finalisation du Rapport d’examen à mi-parcours  |
| *20 septembre (3 jours)* | Livraison du rapport traduit en anglais |
| *20 septembre* | (pour info) Date prévue d’achèvement du processus d’examen à mi-parcours pour l’équipe  |

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** | **Rapport d’initiation de l’examen à mi-parcours**  | L’équipe chargée de l’examen à mi-parcours précise ses objectifs et méthodes d’examen y compris une matrice d’évaluation (questions évaluatives) | Au plus tard 2 semaines avant la mission pour l’examen à mi-parcours : 20 juin | L’équipe chargée de l’examen à mi-parcours présente le rapport à l’Unité mandatrice et à la direction du projet  |
| **2** | **Présentation** | Premières conclusions  | Fin de la mission pour l’examen à mi-parcours : 26 juillet (flexibilité jusque 9 août) | L’équipe chargée de l’examen à mi-parcours présente les conclusions à l’Unité mandatrice et à la direction du projet |
| **3** | **Projet de Rapport final**  | Rapport complet (rédigé à l’aide des directives sur le contenu figurant à l’annexe B) avec les annexes et comprenant les conclusions sur les questions évaluatives de la matrice d’évaluation | Dans les trois semaines suivant la mission pour l’examen à mi-parcours : 19 août | 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** | **Rapport final en français** | Rapport révisé avec que 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 : 9 septembre | Le rapport final sera envoyé à l’Unité mandatrice |
| **5** | **Rapport final en anglais** | Traduction  | Avant la fin de la mission le 19 septembre. | Le rapport final traduit en anglais sera envoyé à l’Unité mandatrice |

1. **DISPOSITIONS RELATIVES À L’EXAMEN À MI-PARCOURS**

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 bureau du PNUD de Madagascar*

L’Unité mandatrice passera un contrat avec la firme sélectionnée et s’assurera que l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours disposera en temps utile des facilités de voyage dans le pays. L’équipe de projets 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.

1. **COMPOSITION DE L’ÉQUIPE**

Une équipe composée de deux consultants conduira 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 national (comprenant et parlant le malgache). Les consultants devront être indépendants dans le sens où ils 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.

La firme sera sélectionnée sur base de sa proposition d’une équipe de consultants disposant des compétences maximales dans les domaines suivants : *(sur 30 points)*

Valant 5 points :

* Expérience récente dans les méthodologies d’évaluation de la gestion axée sur les résultats ;
* Expérience dans l’application d’indicateurs SMART et dans le remaniement ou la validation des scénarios de départ ;
* Compétences en gestion réactive, telle qu’appliquée au renforcement des capacités pour la conservation de la biodiversité ;
* Expérience dans la collaboration avec le GEF ou les évaluations de projets financés par GEF ;

Valant 2 points :

* Expérience professionnelle à Madagascar y compris pour le consultant international ;
* Expérience professionnelle d’au moins 10 ans par expert dans des secteurs techniques pertinents ;
* Compréhension avérée des questions liées au genre et biodiversité ; expérience dans l’évaluation et l’analyse tenant compte du genre.

Valant 1 point :

* Expériences pertinentes en matière de communication ;
* Compétences avérées en matière d’analyse ;
* Expérience dans l’évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies ;
* Diplôme de Maîtrise en Sciences biologiques, Ingénierie du développement, Planification territoriale / géographie, ou autres secteurs étroitement liés.
1. **MODALITÉS DE PAIEMENT ET SPÉCIFICATIONS**

Versement de 10% du paiement après approbation du rapport d’initiation définitif d’examen à mi-parcours, 30% après la présentation du projet de rapport d’examen à mi-parcours et 60% après la finalisation du rapport d’examen à mi-parcours.

1. **PROCESSUS DE PRÉSENTATION DES CANDIDATURES [[13]](#footnote-13)**

**Processus recommandé de présentation des propositions :**

1. **Lettre confirmant la manifestation d’intérêt et la disponibilité** à l’aide du modèle[[14]](#footnote-14) fourni par le PNUD ;
2. **CVs** et **Notices personnelles** (Formulaire P11[[15]](#footnote-15));
3. **Brève description de la méthode de travail/proposition technique** indiquant les raisons pour lesquelles l’équipe présentée estime être la mieux placée pour réaliser la mission attribuée, et méthodologie proposée indiquant de quelle manière elle abordera et réalisera la mission attribuée ; ( 1 page au maximum)
4. **Proposition financière** indiquant le montant totaltout compris du contrat et toute autre dépense relative au déplacement (billet d’avion, indemnités journalières, etc.), qui seront détaillées conformément au modèle joint à la Lettre de manifestations d’intérêt. Dans le cas où un candidat travaillerait pour une organisation/entreprise/institution et prévoirait la facturation par son employeur des frais de gestionrelativement à la procédure pour qu’il soit mis à la disposition du PNUD en vertu d’un accord de prêt remboursable(RLA), le candidat devra le signaler ici et s’assurer que tous les frais associés sont compris dans la proposition financière soumise au PNUD.

Tous les documents associés à la candidature devront être présentés à l’adresse (indiquer l’adresse) dans une enveloppe cachetée indiquant la référence suivante « Consultant pour l’examen à mi-parcours du projet Approche Paysage Atsimo Andrefana (APAA) » ou par courrier électronique à l’adresse suivante UNIQUEMENT : (indiquer adresse électronique) This email address is being protected from spam bots, you need Javascript enabled to view it d’ici à ***(heure et date).* Les candidatures incomplètes ne seront pas examinées.**

**Critères d’évaluation des propositions :** seules les candidatures qui répondent et sont conformes aux critères seront évaluées. Les offres seront évaluées selon une méthode qui associe plusieurs évaluations – la formation et l’expérience dans des fonctions similaires compteront pour 70 pour cent et le tarif proposé comptera pour 30 pour cent de l’évaluation totale. La firme qui présentera l’équipe qui obtiendra la meilleure évaluation, et qui acceptera les conditions générales du PNUD, se verra attribuer le contrat.

**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. Document de projet du PNUD
3. Résultats de l’étude d’impact environnemental et social du PNUD
4. Rapport d’initiation de projet
5. Tous les rapports de mise en œuvre de projets (PIR)
6. Rapports d’activité et plans de travail trimestriels des différentes équipes de travail
7. Rapports d’audit
8. Outils de suivi finalisés par domaine d’intervention du GEF après approbation du Responsable et à mi-parcours (*Outil de suivi de la zone focale SO2 TT, SO2 étant le résultat en matière d’intégration dans le cadre de la Stratégie pour la biodiversité FEM 5)*)
9. Rapport de mission de contrôle
10. Tous les rapports de suivi élaborés dans le cadre du projet
11. Directives financières et administratives appliquées par l’équipe du projet

Les documents suivants seront aussi disponibles :

1. Directives, manuels et systèmes opérationnels relatifs au projet
2. Documents programmatique de pays du PNUD
3. Procès-verbaux des réunions du Comité de pilotage du projet APAA et autres réunions (par exemple, réunions du Comité d’évaluation des projets)
4. Carte indiquant le lieu du projet et les sites d’intervention.

**Mandat - ANNEXE B : Directives relatives au contenu du Rapport d’examen à mi-parcours**[[16]](#footnote-16)

|  |  |
| --- | --- |
| **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
* 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 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**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Questions d’évaluation** | **Indicateurs** | **Sources** | **Méthodologie** |
| **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 ?**  |
| (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.) |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Progrès réalisés vers les résultats : dans quelle mesure les réalisations et les objectifs escomptés du projet ont-ils été atteints jusqu’ici ?** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **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 ?** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **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 ?** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Mandat - ANNEXE D** : Code de conduite du Groupe d’évaluation des Nations Unies (GENU) pour les évaluateurs/C**onsultants chargés de l’examen à mi-parcours[[17]](#footnote-17)**

**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: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Mandat - ANNEX E : Evaluation de l’examen mi-parcours**

|  |
| --- |
| **Évaluation des progrès vers la réalisation des résultats :** (une évaluation pour chaque réalisation et pour chaque objectif) |
| 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 (HU) | 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. |

|  |
| --- |
| **Evaluation de la mise en œuvre du projet et de la gestion réactive :** (une seule évaluation globale) |
| 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. |

|  |
| --- |
| **Évaluation de la durabilité :** (une seule évaluation globale) |
| 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 projet PNUD-GEF « Approche paysage pour la conservation et la gestion de la biodiversité menacée de Madagascar, axée sur le paysage forestier sec et épineux de la région Atsimo Andrefana, Madagascar » - Mandat

**Modèle standard 2 : Informations formatées à saisir dans** [**UNDP Jobs website**[[18]](#footnote-18)](https://jobs.undp.org/)

**INFORMATIONS DE BASE LIÉES AU CONTRAT**

**Lieu : Madagascar**

**Date limite de candidature :**

**Catégorie :** Energie et environnement

**Type de contrat :** Contrat de service avec une firme

**Niveau du poste : 01** Consultant international et 01 Consultant national

**Langues requises :** français, malgache, anglais

**Date de commencement :** 15 mai 2019

**Durée du contrat initial : 5 mois maximum**

**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 ou moyenne envergure intitulé Approche paysage pour la conservation et la gestion de la biodiversité menacée de Madagascar, axée sur le paysage forestier sec et épineux de la région Atsimo Andrefana (APAA) (n°PIMS 5263), mis en œuvre par le Gouvernement de Madagascar au travers du Ministère de l’Environnement et du Développement Durable, qui doit être réalisé en 2019. Le projet a été entamé le 8 mai 2017 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 a été initié avant la présentation du deuxième Rapport de mise en œuvre de projets (PIR). Le processus d'examen à mi-parcours doit suivre les directives énoncées dans le document *Directives pour la conduite de l'examen à mi-parcours des projets du PNUD financés par le GEF* (voir en annexe).

Le projet a été conçu pour renforcer les capacités de gestion nationales de la conservation et de l’exploitation durable des ressources naturelles à Madagascar en mettant l’accent sur la forêt épineuse et sèche de la région de l’Atsimo Andrefana, située dans la partie sud-ouest de l’île, qui abrite des taillis épineux et des forêts sèches uniques et en leur sein un certain nombre d’espèces importantes au niveau mondial.

L’objectif du projet en matière de développement vise à contribuer à intégrer la biodiversité et la gestion écosystémique dans la planification du développement et les activités sectorielles de production afin de préserver la biodiversité et les services écosystémiques qui promeuvent le bien-être humain.

L’objectif (immédiat) du projet est de protéger la biodiversité dans le paysage de la région de l’Atsimo-Andrefana des menaces actuelles et émergentes et de l’exploiter de manière viable en élaborant un cadre de gouvernance collaboratif pour l’intégration sectorielle et la gestion des ressources naturelles décentralisée/déconcentrée.

**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 national (comprenant et parlant le malgache).

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 de pilotage du projet, lignes directrices financières et administratives appliquées par l’équipe du projet, lignes directrices, manuels et systèmes opérationnels 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 (probablement à Antananarivo), 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 (notamment à Antananarivo et à Toliara et sa région).

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[[19]](#footnote-19)* 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*.*
1. **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.
1. **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
1. **Durabilité**

Evaluer 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 d’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 2 semaines 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 initial : **15 juin**
* Présentation : les résultats préliminaires 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 : **26 juillet**
* Projet de rapport final : le rapport complet avec les annexes devrait être présenté dans les trois semaines suivant la mission pour l'examen à mi-parcours. Date approximative de remise du rapport : **19 août**
* 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 remise : **9 septembre**.
* Les rapports initial et final seront rédigés en français. Une version en anglais du rapport final sera présentée avant le **20 septembre**, fin de la mission.

**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 bureau du PNUD à Madagascar.*

L’Unité mandatrice passera un contrat avec la firme de consultants et s’assurera que l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours disposera en temps utile 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 de 30 jours (pour chaque consultant) pendant 20 semaines à compter du 15 mai, et n’excédera pas cinq mois à partir du recrutement de l’équipe de consultants. Le calendrier provisoire de l’examen à mi-parcours est le suivant :

* *30 avril :* Clôture des candidatures
* *15 mai :* Sélection de l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours
* *20 mai :* Préparation de l’équipe chargée de l’examen mi-parcours (communication des documents de projet)
* *17 au 20 juin (4 jours) :* Examen des documents et préparation et remise du projet de rapport d’initiation de l’examen à mi-parcours
* *15 juillet (2 jours) :* Finalisation et validation du rapport d’initiation de l’examen à mi-parcours
* *15 au 28 juillet (14 jours) :* Mission pour l’examen à mi-parcours : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain.
* *26 juillet :* Réunion de synthèse de la mission et présentation des résultats initiaux.
* *19 août (6 jours) :* Préparation et remise du projet de rapport final.
* *9 septembre (1 jour) :* Incorporer un système de renvoi aux documents relatifs au retour d’information dans le projet de rapport/finalisation du rapport d’examen à mi-parcours.
* *20 septembre (3 jours) :* Remise d’une version en anglais du Rapport final et achèvement du processus d’examen à mi-parcours pour les consultants

La date de début de contrat est prévue le 15 mai 2019.

**G. Lieu d’affectation**

**Voyage :**

* Des voyages internationaux seront requis vers Madagascar (Antananarivo et Toliara) au minimum pendant la mission pour l’examen mi-parcours ;
* Une formation à la sécurité BSAFE[[20]](#footnote-20) doit être suivie avec succès avant le voyage vers Madagascar et vers Toliara par les deux consultants;
* Les consultants doivent se conformer aux Directives des Nations Unies relatives à la sécurité énoncées dans <https://dss.un.org/dssweb/>
* Les consultants ont la responsabilité de s’assurer de faire les vaccinations nécessaires, comme prescrit par le Directeur médical des Nations Unies.
* L’organisation des voyages et visas sont sous la responsabilité de la firme de consultants.

**COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE EXIGÉES**

**H. Qualifications des candidats retenus**

La firme sélectionnée sera celle qui propose une équipe disposant des compétences maximales dans les domaines suivants (sur 30 points) :

Valant 5 points :

* Expérience récente dans les méthodologies d’évaluation de la gestion axée sur les résultats ;
* Expérience dans l’application d’indicateurs SMART et dans le remaniement ou la validation des scénarios de départ ;
* Compétences en gestion réactive, telle qu’appliquée au renforcement des capacités pour la conservation de la biodiversité ;
* Expérience dans la collaboration avec le GEF ou les évaluations de projets financés par GEF ;

Valant 2 points :

* Expérience professionnelle à Madagascar y compris pour le consultant international ;
* Expérience professionnelle d’au moins 10 ans par expert dans des secteurs techniques pertinents ;
* Compréhension avérée des questions liées au genre et biodiversité ; expérience dans l’évaluation et l’analyse tenant compte du genre.

Valant 1 point :

* Expériences pertinentes en matière de communication ;
* Compétences avérées en matière d’analyse ;
* Expérience dans l’évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies ;
* Diplôme de Maîtrise en Sciences biologiques, Ingénierie du développement, Planification territoriale / géographie, ou autres secteurs étroitement liés.

**PROCESSUS DE PRÉSENTATION DES CANDIDATURES**

**I. Proposition financière et modalités de paiement**

***Proposition financière :***

* Les propositions financières doivent être « tout compris » et indiquer une somme forfaitaire pour la durée totale du contrat. L'expression « tout compris » signifie l'inclusion de tous les frais (honoraires, frais de déplacement, indemnité de subsistance, etc.);
* A titre d’information, le taux des indemnités journalières de subsistance des Nations Unies est de 636 000 MGA pour Antananarivo et de 309 000 MGA pour Toliara ville, et donne une indication du coût de la vie dans les lieux de destination *(Remarque : les personnes bénéficiant de ce contrat de service ne sont pas considérés comme des fonctionnaires des Nations Unies et à ce titre, ils n'ont pas droit aux indemnités journalières de subsistance. Toutes les indemnités de subsistance nécessaires à l'exécution des obligations découlant du mandat doivent être incorporées dans la proposition financière, sous forme d'indemnités journalières ou de somme forfaitaire.)*
* La somme forfaitaire est fixée indépendamment des changements pouvant intervenir dans les frais encourus.

***Modalités de paiement :***

Versement de 10% du paiement après approbation du rapport d’initiation définitif d’examen à mi-parcours

30% après la présentation du projet de rapport d’examen à mi-parcours

60% après la finalisation du rapport d’examen à mi-parcours

**J. Présentation recommandée des offres**

1. **Lettre confirmant la manifestation d’intérêt et la disponibilité** à l’aide du modèle fourni par le PNUD ;
2. **CVs** et **Notices personnelles** (Formulaire P11), indiquant les précédentes expériences dans des projets similaires, les coordonnées (courrier électronique et numéro de téléphone) des consultants proposés et au moins trois références professionnelles ;
3. **Brève description de la méthode de travail/proposition technique** indiquant les raisons pour lesquelles l’équipe proposée estime être la mieux placée pour réaliser la mission, et méthodologie proposée indiquant de quelle manière elle abordera et réalisera la mission; ( 1 page au maximum)
4. **Proposition financière** indiquant le montant totaltout compris du contrat, en répartissant les coûts à l'aide du modèle fourni. Dans le cas où un candidat travaillerait pour une organisation/entreprise/institution et prévoirait la facturation par son employeur des frais de gestionrelativement à la procédure pour qu’il soit mis à la disposition du PNUD en vertu d’un accord de prêt remboursable(RLA), le candidat devra le signaler ici et s’assurer que tous les frais associés sont compris dans la proposition financière soumise au PNUD. Voir le modèle de la Lettre de manifestation d'intérêt pour consulter le modèle de proposition financière

Les propositions incomplètes ne seront pas examinées.

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

Le contrat sera attribué à la firme qui obtiendra la meilleure évaluation combinée et a 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 :

1. La formation et l’expérience dans des fonctions similaires de l’équipe proposée compteront pour 70 pour cent au maximum;
2. Le tarif proposé 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 mandate 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)
1. Ministère de l’Environnement, de l’Ecologie et des Forêts jusqu’en janvier 2019. [↑](#footnote-ref-1)
2. [*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) [↑](#footnote-ref-2)
3. Voir le Manuel des Normes et Procédures NIM, http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Programme%20and%20Operations%20Policies%20and%20Procedures/NIM\_for\_Government\_french.pdf [↑](#footnote-ref-3)
4. Une partie responsable est définie comme une entité ayant été choisi pour agir au nom du partenaire de réalisation, sur la base d’un accord ou d’un contrat écrit, et acquérir des biens ou fournir des services en utilisant le budget du projet. [↑](#footnote-ref-4)
5. 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*](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/discussion-paper--innovations-in-monitoring---evaluating-results/)*,* 5 Nov 2013. [↑](#footnote-ref-5)
6. 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](http://www.undg.org/docs/11653/UNDP-PME-Handbook-%282009%29.pdf), chapitre 3, page 93. [↑](#footnote-ref-6)
7. Remplir à l’aide des données du cadre logique et des fiches de résultats [↑](#footnote-ref-7)
8. Remplir à l’aide des données du Document de projet [↑](#footnote-ref-8)
9. Le cas échéant [↑](#footnote-ref-9)
10. Indiquer par code de couleur uniquement [↑](#footnote-ref-10)
11. Utiliser l’échelle d’évaluation des progrès à 6 niveaux : HS, S, MS, MU, U, HU [↑](#footnote-ref-11)
12. Les conclusions de l'examen à mi-parcours peuvent aussi être intégrées dans le corps du rapport. [↑](#footnote-ref-12)
13. Le recrutement des consultants devra se faire à la lumière des directives relatives au recrutement des consultants dans le POPP: <https://info.undp.org/global/popp/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-13)
14. <https://intranet.undp.org/unit/bom/pso/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx> [↑](#footnote-ref-14)
15. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11_Personal_history_form.doc> [↑](#footnote-ref-15)
16. Le rapport ne devra pas excéder *40* pages au total (sans compter les annexes). [↑](#footnote-ref-16)
17. [www.undp.org/unegcodeofconduct](http://www.undp.org/unegcodeofconduct) [↑](#footnote-ref-17)
18. https://jobs.undp.org/ [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20_FR_2014.pdf> [↑](#footnote-ref-19)
20. https://training.dss.un.org/course/category/6 [↑](#footnote-ref-20)