## Termes de Référence de revue à mi-parcours

1. **INTRODUCTION**

Il s’agit des Termes de références (TDR) de l’évaluation à mi-parcours du Projet « Renforcement des capacités nationales pour le respect des obligations environnementales mondiales dans le cadre des priorités de développement durable » (PUND-FEM PIMS: 5582), un projet de moyenne envergure, sur financement du GEF avec l’appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et mis en œuvre par le Ministère de l’Environnement, de l’Ecologie et des Forêts (MEEF), qui doit être réalisé en 5 ans. Le projet a été lancé en octobre 2017 et se trouve dans sa troisième année de mise en œuvre. Les présents Termes de référence décrivent les éléments à prendre en compte dans le cadre de cet examen à mi-parcours. Le processus d’examen doit suivre les directives figurant dans le document Directives pour la conduite d’examen à mi-parcours des projets appuyés par le PNUD et financés par le GEF :

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

**2. INFORMATION GENERALE SUR LE PROJET**

Madagascar, un pays insulaire situé dans l’océan indien, dispose d’un potentiel non négligeable en ressources minérales telles que le cobalt, l'or, l’ilménite, le nickel, le pétrole et l'uranium, et se distingue par la richesse de sa biodiversité exceptionnelle formée d'une faune qui a un fort taux d'endémicité et de flore très diversifiée avec différents écosystèmes notamment les récifs coralliens et les mangroves, les zones humides, les forêts, les terres arides et les savanes, les lacs d'eau douce et les rivières. Malheureusement, ces ressources naturelles, qui peuvent constituer un atout important pour le développement, restent sous exploitées et menacées par une pression anthropique trop importante, dont principalement la déforestation, l’agriculture itinérante sur brulis, la surexploitation des sols agricoles, etc. La dégradation des terres pose également de sérieux défis pour Madagascar, compte tenu de ses impacts sur la biodiversité et de la forte proportion de la population rurale qui dépend de l’agriculture pour ses moyens de subsistance. La pauvreté, qui sévit sur plus de 70% de la population malgache, dont 52% sous le seuil de pauvreté extrême, est aussi une cause majeure des dommages environnementaux.

Par rapport au changement climatique, Madagascar est parmi les pays les plus exposés. En effet, il fait partie des cinq premiers pays les plus vulnérables à ce phénomène en 2013 (Banque Mondiale, 2013). Il se manifeste particulièrement sur les changements dans les régimes des précipitations qui ont un impact négatif sur l’agriculture et les forêts tropicales uniques du pays ainsi que sur les différentes espèces qu’elles abritent, l’élévation du niveau de la mer et les événements climatiques qui sont de plus en plus violents et fréquents (Banque Mondiale, 2013), l'acidification et le réchauffement des océans qui ont des répercussions profondes sur les écosystèmes de récifs coralliens uniques de Madagascar, et les courants océaniques changeants qui menacent les populations de poissons et les voies de migration d'un certain nombre d'espèces comme les tortues et les baleines, etc. Le changement climatique aura également un impact négatif sur le développement socioéconomique du pays, en particulier dans les domaines du tourisme, de l'agriculture et de la pêche.

Conscient de ces défis, Madagascar a démontré sa volonté d’y faire face à travers la préparation de divers programmes, politiques, plans et stratégies, ainsi que la ratification de nombreux AME, dont les trois conventions de Rio, à savoir la Convention sur la Diversité Biologique (4 mars 1996), à la Convention de Lutte contre la Désertification (5 juin 1997) et à la Convention-Cadre des Nations Unies sur le Changements Climatique (2 juin 1998). Madagascar participe également à des programmes de l’ONU tels que le REDD + et le Mécanisme de Développement Propre (MDP).

La mise en œuvre effective de ces engagements, contribuera de façon significative à l’atteinte des objectifs de développement durable en tirant le maximum de profit de ses ressources naturelles. L’Auto-Evaluation Nationale des Capacités (AENC), réalisée en 2014 a identifié trois types d'obstacles qui expliquent les difficultés rencontrées par le pays pour s'acquitter de ses obligations dans le cadre du Rio, à savoir les barrières systémiques, institutionnelles et individuelles. Des barrières de capacité se réfèrent aux causes sous-jacentes de la dégradation environnementale mondiale, comme le manque de prise de conscience de la valeur socio-économique de la conservation de l'environnement.

En réponse à ces obstacles, le Gouvernement malagasy à travers le Ministère de l’Environnement et du Développement Durable (MEDD) a bénéficié de l’appui financier du Fonds pour l’Environnement Mondial (FEM) et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour mettre en œuvre le projet intitulé « Renforcement des capacités nationales pour le respect des obligations environnementales mondiales dans le cadre des priorités de développement durable ». Ce projet vise à répondre aux différents obstacles sus-énumérés.

L'objectif de ce projet est d’aider Madagascar à respecter et à maintenir ses obligations au titre des trois conventions de Rio, en renforçant un ensemble ciblé de capacités systémiques, institutionnelles et individuelles fondamentales qui aideront le pays à atteindre la durabilité environnementale. Le projet est mis en œuvre à travers cinq composantes stratégiquement liées, dont chacune comprend un ensemble de produits avec leurs activités respectives, à savoir :

* Une stratégie ou un plan national transformateur mais réaliste pour Madagascar visant à poursuivre un développement écologiquement rationnel et durable, aura été formulé dans le cadre d'un processus hautement consultatif
* La mobilisation des ressources financières nécessaires pour mener à bien et perpétuer les actions visant à répondre aux obligations et priorités communes des Conventions de Rio et du développement durable sera considérablement renforcée
* Un Système d'Information sur la Gestion de l’Environnement aura été mis en place pour améliorer le suivi et l'évaluation des impacts environnementaux mondiaux
* Des structures et des mécanismes institutionnels ciblés auront été renforcés pour intégrer efficacement la conformité des cadres de développement sectoriel et régional à la Convention de Rio
* Une formation et une sensibilisation ciblées auront permis une meilleure compréhension des bonnes pratiques pour la prestation et le maintien des résultats environnementaux mondiaux dans le cadre du développement durable

Le premier résultat vise à élaborer une stratégie nationale de développement durable comprenant les dispositions respectant les obligations de la Convention de Rio. Cette stratégie sera renforcée par la mise à jour de certaines politiques sectorielles et l’élaboration d’une feuille de route pour l’intégration des Conventions de Rio dans les plans de développement sectoriels.

Le second résultat démontrera les meilleures pratiques et les approches novatrices pour financer les activités qui produisent des avantages environnementaux mondiaux, en particulier les plans de développement sectoriel qui intègrent les priorités environnementales mondiales. Il comprend également le suivi et le traçage des ressources financières qui sont une capacité institutionnelle clé contribuant à assurer la légitimité, la validité, la prévisibilité et la pertinence des ressources financières mobilisées. L’intégration des leçons apprises et des meilleures pratiques de la viabilité financière des systèmes d'information sur la gestion de l'environnement permettra le développement et la mise à l'essai d'un système amélioré pour Madagascar.

Le troisième résultat consistera à intégrer les besoins environnementaux mondiaux dans les systèmes d'information de gestion et de suivi. La mesure des résultats environnementaux mondiaux détermine le succès des activités menant au développement durable. Un système d'information sur la gestion environnementale intégré ou en réseau sera une approche rentable pour créer et rendre accessibles les données et les informations nécessaires pour créer de nouvelles connaissances sur les actions de développement respectueuses de l'environnement. Ce résultat comprendra un ensemble d'activités, dont les exercices d'apprentissage par la pratique sur la façon de mieux comprendre les données et les informations ainsi que les tendances environnementales. Le résultat attendu de ces activités est la planification et la prise de décision démontrant une meilleure intégration des préoccupations environnementales mondiales.

Le quatrième résultat renforcera les capacités institutionnelles pour atteindre et maintenir les objectifs environnementaux mondiaux en renforçant les structures et les mécanismes de consultation et de gestion. Bien qu'une réforme institutionnelle à grande échelle dépasse le cadre de ce projet, cette composante sera axée sur le renforcement de la coordination interministérielle et inter-directions pour améliorer le suivi et le respect des politiques environnementales et des meilleures pratiques pour la prestation et le maintien des résultats environnementaux mondiaux. Une deuxième analyse institutionnelle permettra d’évaluer et d’apprécier les leçons apprises dans l'amélioration des arrangements institutionnels pour l'intégration de la Convention de Rio.

Le cinquième résultat se concentrera sur l'ensemble des capacités individuelles qui seront nécessaires pour assurer la viabilité à long terme des résultats du projet, notamment à sensibiliser les parties prenantes et à renforcer leurs capacités techniques pour qu'elles puissent remplir leurs rôles et leurs responsabilités : la société civile, les médias, le secteur privé, les représentants des ONG et le public. Dans l'ensemble, cette composante aidera Madagascar à atteindre un niveau suffisant de masse critique, en termes de sensibilisation et de formation.

La stratégie du projet met l'accent sur une approche à long terme d'institutionnalisation des capacités pour satisfaire aux obligations des AME grâce à un ensemble d'activités d'apprentissage par la pratique qui jettent les bases d'une prise de décision efficace en matière d'avantages environnementaux mondiaux. La participation active des représentants des parties prenantes dans le cycle de vie complet du projet facilite l'adaptation stratégique des activités du projet conformément aux objectifs du projet. En outre, l'inclusion des acteurs non étatiques contribue à la gestion collaborative adaptative de la mise en œuvre du projet et favorise la durabilité à long terme des résultats du projet.

Le projet est mis en œuvre en partenariat avec les Ministères de l’Environnement et du Développement Durable (MEDD) et tous les ministères techniques disposant de cellule environnementale ainsi que leur démembrement respectif au niveau régional. Le GIZ , en tant que partenaire de co-financement, sera également impliqué dans la réalisation de certaines activités sur le terrain.

Conçu pour une durée de 5 ans, avec un budget de 2.150.000 USD, dont 1.950.000 USD du FEM et 200.000 USD, du PNUD . Le projet a démarré en Juillet 2017 et prendra fin en juillet 2022.

Les dernières études réalisées par les Nations Unies, ont montré que Madagascar est exposé aux conséquences du Covid-19 par trois voies principales : (i) à travers son intégration à (et dépendance de) l’économie mondiale, (ii) par les impacts internes - directs et indirects – de la maladie sur les personnes et les ménages, les activités productives et l’état avec ses politiques et services publics, et (iii) par les effets des mesures adoptées par le Gouvernement pour contenir la propagation du virus (blocage des vols internationaux, limitation des transports publics, confinement des personnes et blocage des activités non essentielles, couvre-feux, etc.). Le projet sera affecté, particulièrement par les deux dernières contraintes susceptibles de perturber la disponibilité des répondants du projet au niveau des ministères, et de limiter les possibilités de déplacement et de réunions de concertation et de validation en présentiel.

Le document du projet prévoit la conduite d’un examen à mi-parcours indépendant au point médian de la mise en œuvre du projet. C’est dans cette perspective que le projet prévoit de recruter un cabinet d’étude pour mener l’examen à mi-parcours du projet CCCD RIO

**3. OBJECTIFS DE L’EXEMEN A MI-PARCOURS**

L’examen à mi-parcours évaluera les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs et des résultats du projet, tels qu’énoncé dans le Document du 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 dans les délais escomptés. L’examen à mi-parcours examinera aussi la stratégie du projet et les risques concernant sa durabilité. L’examen portera sur l’ensemble du projet (gestion du projet, mise en œuvre des activités des cinq composantes, stratégie de partenariat, mécanisme de suivi et évaluation, pilotage du projet…) depuis son début jusqu’à la date du présent examen, et inclura une analyse au niveau des différents bénéficiaires, afin d’en ressortir des avis crédibles quant à la pertinence, la cohérence, l’efficacité, l’efficience, les effets (prémices de changement), la durabilité du projet.

L’analyse des impacts de la pandémie COVID-19 avec des propositions de solutions, seront incluses dans le champ de l’examen.

**4. APPROCHE ET METHODOLOGIE**

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 projet dont l’examen annuel de projet/PIR, les 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 afin d’assurer une participation active de l’équipe du projet, les 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’évaluation à mi-parcours avec succès . Cette participation doit consister en des entretiens avec les parties prenantes qui assument des responsabilités liées au projet, à savoir entre autre : l’équipe de la Composante Pauvreté et Environnement du PNUD, les membres du Comité de pilotage du projet, l’équipe de l’Unité de Gestion du Projet (UGP) au niveau central et sur terrain, l’équipe des Directions Régionales respectives du Ministères de l’Environnement et du Développement Durable (MEDD) et des autres ministères clés pertinents (Ministère de l’Agriculture, de l’Élevage et de la Pêche, du Ministère des Transports, du Tourisme et de la Météorologie (MTTM), Ministère de l’Énergie, de l’Eau et des Hydrocarbures, Ministère de l’Economie et des Finances, etc. ) impliqués dans la mise en œuvre des activités spécifiques du projet, les administrateurs locaux des communes d’intervention, des représentants d’organisations professionnelles et communautaires, d’ONG et d’Organisation des Sociétés Civiles (OSC) intervenant dans le domaine du projet. En outre, l’équipe chargée de l’évaluation à mi-parcours doit conduire des missions sur terrain dans les Régions Boeny, Atsinanana et Vakinankaratra.

S'il n'est pas possible de se déplacer dans les localités d’intervention pour l'évaluation en raison des restrictions éventuelles liées au Coronavirus, l'équipe d'évaluation devra alors élaborer une méthodologie qui tienne compte de la conduite de l'évaluation de manière virtuelle et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'entretiens à distance et d'examens documentaires approfondis, l'analyse des données, les enquêtes et les questionnaires d'évaluation. Cette méthodologie devra être détaillée dans le rapport initial et convenue avec le responsable de l'évaluation

Au cas où tout ou partie de l'évaluation devra être réalisée virtuellement, il conviendra de prendre en considération la disponibilité, la capacité ou la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à Internet / ordinateur peut être un problème car de nombreux homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limites doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si une collecte de données / une mission sur le terrain (ou dans certaines localités) n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (skype, zoom, etc.). Aucune partie prenante, aucun consultant ou personnel du PNUD ou des partenaires de mise en œuvre du projet ne doivent être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Cependant, une collaboration avec d’autre personnes physique ou morale présent sur terrain est aussi possible. La méthodologie d’enquête doit être harmonisée dans toutes les zones d’intervention et les zones de dénombrement. Cela doit être aussi détaillé dans le rapport initial et approuvé par le responsable de l'évaluation.

Une courte mission de validation pourra être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sans danger pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants pourront être engagés pour effectuer l'évaluation et les entretiens dans le pays, à condition que cela ne présente aucun danger.

Par ailleurs, l’équipe d’examen à mi-parcours doit utiliser des méthodologies et des outils sensibles au genre et veiller à ce que l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes, ainsi que d’autres questions transversales et ODD soient incorporées dans le rapport d’examen à mi-parcours.

L'approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser dans l'examen à mi-parcours, doit être clairement définie dans le rapport de démarrage et faire l'objet d'une discussion et d'un accord approfondis entre le PNUD, les parties prenantes et l'équipe d'examen à mi-parcours.

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

**5. PORTEE DETAILLEE DE L’EXAMEN A 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.

1. **Stratégie de projet**

Conception de projet :

* Analyser le problème auquel s’attaque le projet et les hypothèses de base. Passer en revue les conséquences de toute hypothèse erronée ou de tout changement contextuel sur la réalisation des résultats du projet tel qu’énoncés dans le document de projet ;
* Examiner la pertinence de la stratégie du projet et évaluer 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 ?
* 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 du 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, générateur de revenu, 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.

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

* 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 les principes des « feux tricolores » en fonction du niveau de progrès obtenu 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)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stratégies de projet | Indicateurs[[1]](#footnote-1) | Niveau de référence[[2]](#footnote-2) | Niveau lors du premier PIR (auto-déclaré) | Cible à mi-parcours[[3]](#footnote-3) | Cible à la fin du projet | Niveau et évaluation à mi-parcours[[4]](#footnote-4) | Évaluation obtenue[[5]](#footnote-5) | Justification de l’évaluation |
| **Objectif** | Indicateur |  |  |  |  |  |  |  |
| **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.

1. **Mise en œuvre du projet et gestion adaptative**

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

Financement et cofinancement

* Étudier la gestion financière du projet, en s’attachant particulièrement au rapport coût-efficacité des interventions ;
* Passer en revue tout changement d’allocation 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 ?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sources de Co-financement** | **Nom du Co-financier** | **Type de Co-financement** | **Montant du Co-financement confirmé dans l’approbation du CEO (US$)** | **Montant de la contribution au stade de revue à mi-parcours (US$)** | **Réalisation % par rapport au montant escompté** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  | **TOTAL** |  |  |  |

Système de Suivi et d’évaluation au niveau du projet

* Examiner les outils de suivi actuellement utilisés : fournissement-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 ?
* Étudier la gestion financière du budget de suivi et d’évaluation du projet. Les ressources allouées sont-elles suffisantes pour le suivi et l’évaluation ? Ces ressources sont-elles efficacement allouées ?
* Examiner dans quelle mesure les questions de genre pertinentes ont été intégrées dans les systèmes de suivi. (Voir l'annexe 9 du Guide pour la conduite des examens à mi-parcours des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM pour d'autres directives).

Engagement des parties prenantes

* Gestion de projet : le projet a-t-il développé et exploité les partenariats nécessaires et appropriés avec les parties prenantes directes et indirectes ?
* Participation et processus menés par le pays : les parties prenantes gouvernementales aux niveaux local, 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 ont-elles contribué aux progrès vers la réalisation des objectifs du projet?
* Comment le projet engage-t-il les femmes et les filles? Le projet est-il susceptible d'avoir les mêmes effets positifs et / ou négatifs sur les femmes et les hommes, les filles et les garçons? Identifier, si possible, les contraintes juridiques, culturelles ou religieuses à la participation des femmes au projet. Que peut faire le projet pour améliorer ses avantages en matière de genre?

Rapports

* Évaluer la manière dont les changements de gestion adaptative ont été signalés par la direction du projet et partagés avec le comité de projet.
* Évaluer dans quelle mesure l'équipe de projet et les partenaires entreprennent et satisfont aux exigences de rapport du FEM (c'est-à-dire comment ont-ils traité les PIR mal notés, le cas échéant?)
* Évaluer comment les leçons tirées du processus de gestion adaptative ont été documentées, partagées avec les partenaires clés et internalisées par les partenaires.

Communications et gestion des connaissances:

* Examiner la communication interne du projet avec les parties prenantes: la communication est-elle régulière et efficace? Y a-t-il des parties prenantes clés exclues de la communication? Existe-t-il des mécanismes de rétroaction lorsque la communication est reçue? Cette communication avec les parties prenantes contribue-t-elle à leur prise de conscience des résultats et activités du projet et à l'investissement dans la durabilité des résultats du projet?
* Examiner la communication externe du projet: des moyens de communication appropriés sont-ils mis en place ou en cours de mise en place pour exprimer l'avancement du projet et son impact prévu sur le public (y a-t-il une présence sur le Web, par exemple? Ou le projet a-t-il mis en œuvre des campagnes de sensibilisation et de sensibilisation du public appropriées?)
* À des fins de rapport, rédigez un paragraphe d’une demi-page résumant les progrès du projet vers les résultats en termes de contribution aux avantages du développement durable, ainsi qu’aux avantages environnementaux mondiaux.
* Énumérer les activités / produits de connaissances développés (sur la base d'une approche de gestion des connaissances approuvée lors de l'approbation du CEO).

1. **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 publics et privés, 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, lesquels 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 si des systèmes/mécanismes exigés pour la responsabilité, la transparence et le transfert des connaissances techniques sont en place.

Risques environnementaux pour la durabilité

• Existent-ils des risques environnementaux qui pourraient menacer la durabilité des réalisations du projet ?

**Conclusion 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.

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 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 récapitulatif de l’évaluation et des réalisations de l’examen à mi-parcours du Projet « Renforcement des capacités nationales pour le respect des obligations environnementales mondiales dans le cadre des priorités de développement durable ».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Évaluation | Évaluation examen à mi-parcours | Description de la réalisation |
| Stratégie du projet | N/A |  |
| Progrès accomplis vers la réalisation des résultats | Évaluation de la réalisation de l’objectif (sur une échelle à 6 niveaux) |  |
| Composante 1  Évaluation de la réalisation (sur une échelle à 6 niveaux) |  |
| Composante 2  Évaluation de la réalisation (sur une échelle à 6 niveaux) |  |
| Composante 3  Évaluation de la réalisation (sur une échelle à 6 niveaux) |  |
| Composante 4  Évaluation de la réalisation (sur une échelle à 6 niveaux) |  |
| Composante 5  Évaluation de la réalisation (sur une échelle à 6 niveaux) |  |
| Mise en œuvre du projet et gestion réactive | (Sur une échelle à 6 niveaux) |  |
| Durabilité | (Sur une échelle de 4 points) |  |

1. **MODALITES D’EXECUTION DE LA MISSION**

La conduite de la mission s’effectuera sous la supervision du PNUD (DRR) et du Ministère de l’Environnement et du Développement Durable (SG) qui fourniront l’orientation globale et les conseils relatifs audit examen. Un « Groupe de Référence » composé de parties prenantes clés, incluant le Direction de la Planification et de Suivi Evaluation du Ministère en charge de l’environnement, sera mis en place afin d’assurer un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation. Les membres du groupe de référence donneront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l’évaluation : les termes de références, le rapport de démarrage, et ébauche de rapport de l’évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d’évaluation.

Le travail du cabinet d’étude, chargés de l'évaluation, sera supervisé par l’Unité de Suivi & Evaluation (USE) du Bureau Pays du PNUD qui veillera sur l’assurance qualité des rapports et des données collectées par les évaluateurs. Le projet s’occupera de l’organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d’évaluation (validation, vulgarisation).

L’équipe de projet se chargera de mettre à la disposition du consultant les différentes études réalisées ayant trait à la mission, ainsi que le contact des personnes qu’il voudrait rencontrer. Au besoin, une lettre d’introduction pourra être remise au Consultant.

1. **CALENDRIER**

La durée totale de l’examen à mi-parcours sera d’environ 30 jours ouvrables sur une période de 8 semaines à compter du 4 décembre 2020, et n’excèdera pas deux mois après le recrutement des consultants. Le calendrier provisoire de l’examen à mi-parcours est le suivant

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACTIVITE** | **NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL** | **DATE D’ACHEVEMENT** |
| Cloture des candidatures |  | *23 novembre 2020* |
| Sélection de l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours | *30 jours ouvrables* | *3 décembre 2020* |
| Examen des documents et préparation du rapport initial de l'examen à mi-parcours (Début mission 11 novembre 2020) | *3 jours ouvrables* | *9 décembre 2020* |
| Mission pour l’examen à mi-parcours : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain | *15 jours ouvrables* | *05 janvier 2021* |
| Réunion de synthèse de la mission et présentation des premières conclusions | *1 jour* | *06 janvier 2021* |
| Préparation du draft du rapport | *5 jours ouvrables* | *14 janvier 2021* |
| Commentaires du PNUD | *3 jours ouvrables* | *20 janvier 2021* |
| Finalisation du rapport d'examen à mi-parcours / intégration de la piste d'audit à partir des commentaires sur le projet de rapport (dû dans la semaine suivant la réception des commentaires du PNUD sur le projet) | *3 jours ouvrables* | *26 janvier 2021* |

1. **DOCUMENTS A PRODUIRE DANS LE CADRE DE L’EXAMEN A MI-PARCOURS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Documents à produire | Description | Délais | Responsabilités |
| 1 | Rapport initial de l’examen à mi-parcours | L’équipe chargée de l’examen à mi-parcours précise ses objectifs et méthode d’examen (méthodologie finalisée : calendrier, responsabilité, matrice évaluative…) | 5 jours après signature de contrat (11 décembre 2020) | L’équipe chargée de l’examen à mi-parcours présente le rapport à l’unité mandatrice et à la direction du projet |
| 2 | Présentation des premiers constats et conclusions, | Premiers constats, conclusions, | Fin de mission de collecte de données de l’examen à mi-parcours (05 janvier 2021) | 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 | Dans les quatre semaines suivant la mission de l’examen à mi-parcours (14 janvier 2021) | Le projet de rapport 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\* | Rapport révisé avec les renvois détaillant comment il a été donné suite (ou non) aux commentaires reçus dans le rapport final d’examen à mi-parcours | 4 jours après réception des commentaires du PNUD sur le projet de rapport (26 janvier 2021) | Le rapport final sera envoyé à l’unité mandatrice |

\*Le rapport final d’examen à mi-parcours doit être rédigé en anglais.

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

C’est l’Unité mandatrice (le bureau pays du PNUD) qui a la responsabilité principale de gérer l’examen à mi-parcours. Elle passera un contrat avec les consultants et s’assurera que l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours disposera en temps utile des indemnités journalières et des facilités de voyage dans le pays.

L’équipe du projet aura la responsabilité de prendre contact avec l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours afin de lui fournir tous les documents nécessaires, de préparer les entretiens avec les parties prenantes, et d’organiser les visites sur terrain.

1. **COMPOSITION DE L’EQUIPE**

Le cabinet proposera une équipe composée de 02 consultants pour conduire l’examen à mi-parcours : un (01) consultant international et un (01) consultant national.

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.

Le cabinet sera sélectionné de manière à ce que l’équipe affectée à la mission dispose des compétences maximales dans les domaines suivants :

* Expériences récentes dans les méthodologies d’évaluation de la gestion axée sur les résultats ;
* Expriences dans l’application d’indicateurs SMART et dans le remaniement ou la validation des scénarios de départ ;
* Compétences en gestion adaptative, telle qu’appliquée dans le domaine de l’Environnement et du Développement durable ;
* Expériences dans la collaboration avec le GEF ou les évaluations du GEF ;
* Expériences professionnelle à Madagascar, dans la région de l’Océan Indien et/ou en Afrique ;
* Expérience professionnelle d’au moins 15 ans dans des secteurs techniques pertinents ;
* Compréhension avérée des questions liées à l’Environnement et Développement Durable, expérience dans l’évaluation et l’analyse tenant compte du genre ;
* Excellente aptitude à la communication ;
* Compétences avérées en matière d’analyse ;
* Expérience dans l’évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies sera un atout ;
* Bonne maitrise du Français et de l’Anglais
* Diplôme de maîtrise en Economie de l’environnement, en Droit de l’Environnement ou autres secteurs étroitement liés (Consultant international, chef d’équipe), Maîtrise en Science naturelle et ou/en environnement et développement durable ou autres secteurs étroitement liés (Consultant national).

1. **ETHIQUES**

L'équipe d’évaluation sera tenue de respecter les normes d’éthiques les plus élevées et est tenue de signer un code de conduite lors de l'acceptation de la mission. Cet examen à mi-parcours sera mené conformément aux principes énoncés dans les «Directives éthiques pour l’évaluation» du Groupe des Nations Unies sur l’évaluation. L'équipe de la mission doit protéger les droits et la confidentialité des fournisseurs d'informations, des personnes interrogées et des parties prenantes par des mesures visant à garantir le respect des codes juridiques et autres codes pertinents régissant la collecte de données et la communication des données. L'équipe de la mission doit également assurer la sécurité des informations collectées avant et après la revue à mi-parcours et les protocoles afin de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'informations là où cela est attendu. Les informations, connaissances et données recueillies dans le cadre du processus d’évaluation doivent également être utilisées uniquement pour la revue à mi-parcours et non à d'autres fins sans l'autorisation expresse du PNUD et des partenaires.

1. **MODALITE DE PAIMENT ET SPECIFICATION**

* Paiement de 20% lors de la validation du rapport final de lancement de l'examen à mi-parcours et approbation par l'unité commanditaire (PNUD)
* Paiement de 40% lors de la validation du projet de rapport d'examen à mi-parcours à l'unité commanditaire (PNUD)
* Paiement de 40% lors de la validation du rapport final de la revue à mi-parcours et de l'approbation par le PNUD et le RTA et la livraison de la piste d'audit remplie

Critères d'émission du paiement final de 40%:

* Le rapport final de l'examen à mi-parcours comprend toutes les exigences décrites dans le mandat de l'examen à mi-parcours et est conforme aux directives de l'examen à mi-parcours.
* Le rapport final d'examen à mi-parcours est clairement rédigé, organisé de manière logique et est spécifique à ce projet (c'est-à-dire que le texte n'a pas été copié et collé à partir d'autres rapports d'examen à mi-parcours).
* La piste d'audit comprend les réponses et la justification de chaque commentaire répertorié.

1. **PROCESSUS DE PRESENTATION DES CANDIDATURES[[6]](#footnote-6)**

**Présentation de candidature recommandée :**

1. **Lettre confirmant la manifestation d’intérêt et la disponibilité** à l’aide du modèle[[7]](#footnote-7) fourni par le PNUD;
2. **CV et notice personnelle** (Formulaire P11[[8]](#footnote-8));
3. **Une brève description de l'approche du travail / proposition technique** expliquant pourquoi la personne se considère comme la personne la plus appropriée pour la mission, et une méthodologie proposée sur la façon dont elle abordera et terminera la mission; (maximum 1 page)
4. **Proposition financière** indiquant le prix total du contrat fixe tout compris et tous les autres coûts liés au voyage (tels que le billet d'avion, l'indemnité journalière, etc.), appuyés par une ventilation des coûts, selon le modèle [Letter of Confirmation of Interest template](https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_%20Individual%20Contract_Offerors%20Letter%20to%20UNDP%20Confirming%20Interest%20and%20Availability.docx&action=default). Si un candidat est employé par une organisation / entreprise / institution et qu'il s'attend à ce que son employeur facture des frais de gestion dans le cadre du processus de mise à disponibilité au PNUD en vertu d'un accord de prêt remboursable (RLA), le candidat doit indiquer à ce point et veiller à ce que tous ces coûts soient dûment intégrés dans la proposition financière soumise au PNUD.

Tous les documents associés à la candidature devront être présentés à l’adresse …….. dans une enveloppe cachetée indiquant la référence suivante « Consultant pour l’examen à mi-parcours du projet renforcement des capacités nationales pour le respect des obligations environnementales mondiales dans le cadre des priorités de développement durable» ou par courrier électronique à l’adresse suivante UNIQUEMENT : ………. Avant le 05 octobre 2020, à midi.

**Critères d'évaluation de la proposition:** Seules les candidatures recevables et conformes seront évaluées. Les offres seront évaluées selon la méthode de notation combinée - où la formation et l'expérience sur des missions similaires seront pondérées à 70% et la proposition de prix pèsera à 30% de la notation totale. Le candidat ayant obtenu la note combinée la plus élevée et ayant également accepté les conditions générales du PNUD se verra attribuer le contrat.

## VALIDATION DES TDRS

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Etabli par | Andrianaivoarivony Fanomezantsoa R., Coordonnateur du Projet | | Validés par | Fenohery Randrianantenaina, Directeur National du Projet | |  |

**LISTE DES ANNEXES**

* Annexe A : Liste des documents à examiner par l’équipe chargée de l’examen à mi-parcours
* Annexe B : Directives relatives au contenu du rapport d’examen à mi-parcours
* Annexe C : Matrice d’évaluation pour l’évaluation à mi-parcours
* Annexe D : Code de conduite du Groupe d’évaluation des Nations Unies (GENU) pour les évaluateurs/consultants chargés de l’examen à mi-parcours
* Annexe E : Évaluation de l’examen à mi-parcours
* Annexe F : Formulaire d’approbation du rapport d’examen à mi-parcours
* Annexe G : Modèle de piste d'audit

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

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

Les documents suivants seront aussi disponibles :

1. Directives, manuels et systèmes opérationnels relatifs au projet
2. Documents programmatiques de pays du PNUD
3. Procès-verbaux des réunions du Comité de pilotage du projet PACARC et autres réunions)
4. Carte indiquant le lieu du projet

**ANNEXE B : Directives relatives au contenu du Rapport d’examen à mi-parcours**[[9]](#footnote-9)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **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 * Échéances 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 * Échelles 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 : Tracking Tool for Climate Change Adaptation Projects | | |

**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 ?** | | | |
| La stratégie du projet est-elle alignée aux objectifs de la Convention Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), au protocole de Kyoto, aux objectifs du pays sous la Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification (UNCCD), aux mesures du PAN LCD concernant la création de moyens de subsistance de résilience au sein des communautés agricoles et la protection des ressources naturelles, aux objectifs nationaux relatifs à la Convention sur la Diversité Biologique (CDB) et à ceux des autres conventions internationales relatives à l’environnement ratifiées par Madagascar ? | * Les priorités et les domaines d’intervention de la CCNUCC sont intégrés dans la conception du projet ; * Les priorités et les domaines d’intervention de la Protocole de Kyoto sont intégrés dans la conception du projet * Les priorités et les domaines d’intervention de l’UNCCD sont intégrés dans la conception du projet * Les priorités et les domaines d’intervention du PAN LCD sont intégrés dans la conception du projet * Les priorités et les domaines d’intervention de la CDB sont intégrés dans la conception du projet * Les priorités et les domaines d’intervention des autres conventions sont intégrés dans la conception du projet. | * Document de projet ; * Convention Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) * Protocole de Kyoto * Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification (UNCCD) * Mesures du PAN LCD * Convention sur la Diversité Biologique (CDB) * Conventions internationales ratifiées relatives à l’environnement ratifiées par Madagascar ; * Parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes concernées. |
| Dans quelle mesure la stratégie du projet est-elle alignée aux priorités du gouvernement défini dans la Politique Générale de l’État (PGE) et le Plan National du Développement 2015-2019 (PND) ? | * Mesure dans laquelle le projet contribue aux objectifs nationaux en matière d’environnement et de développement durable ; * Le niveau de cohérence entre la stratégie du projet et les priorités définies dans la PGE et le PND ; * L’appréciation des parties prenantes relative à l’adéquation de la stratégie du projet avec les réalités nationales ; * Cohérences entre les besoins exprimés par les parties prenantes au niveau national et les critères du PNUD-GEF. | * Document de projet ; * Politique Générale de l’État (PGE) ; * Plan National du Développement 2015-2019 (PND) ; * Parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes concernées. |
| Dans quelle mesure la dimension « appropriation nationale » a-t-elle été prise en compte ? | * La stratégie adoptée intègre-t-elle l’appropriation nationale des acquis du projet ; * Niveau d’implication du gouvernement dans la conception du projet. | * Document de projet ; * Parties prenantes et partenaires du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD, les partenaires et les autres parties prenantes concernés. |
| La stratégie adoptée est-elle le meilleur moyen d’atteindre les résultats attendus du projet ? Si non, pourquoi et quelles sont les corrections à y apporter ? | * Niveau de cohérence entre les résultats visés et la stratégie du projet | * Document de projet ; * Parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes concernées. |
| Dans quelle mesure la stratégie du projet intègre-t-elle les besoins des bénéficiaires au niveau régional et local (communautaire) ? | * Niveau de cohérence entre les besoins des bénéficiaires (au niveau régional et local) et les résultats attendus. | * Document de projet ; * Parties prenantes et partenaires du projet | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes concernées. |
| Le projet présente-t-il une cohérence interne au niveau de sa conception ? | * Niveau de cohérence entre les résultats attendus et la logique interne du projet ; * Niveau de cohérence entre la conception du projet et l’approche adoptée pour sa mise en œuvre. | * Document de projet ; * Parties prenantes du projet | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes concernées. |
| **Progrès réalisés vers les résultats : dans quelle mesure les réalisations et les objectifs escomptés du projet ont-ils été atteints jusqu’ici ?** | | | |
| Dans quelle mesure le projet a réalisé les produits attendus à mi-parcours ? | * Niveau de réalisation des résultats (produits) du projet (voir les indicateurs du cadre de résultats) | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet ; | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. * Visite sur les sites du projet ; |
| Les produits du projet contribuent-ils aux effets UNDAFs ? à l’effet CPAPs ? aux priorités du Plan stratégique 2015-2019 du PNUD ? | * Niveau de contribution du projet aux effets UNDAFs, CPAPs et aux priorités du PS 2014-2017 | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * UNDAF 2015-2019 ; * CPAP 2015-2019 * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. * Visite sur les sites du projet. |
| Quels ont été les facteurs de succès ? |  | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. * Visite sur les sites du projet. |
| Quelles ont été les contraintes ? |  | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. * Visite sur les sites du projet. |
| Quels sont les résultats inattendus du projet, le cas échéant ? |  | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. * Visite sur les sites du projet. |
| Quelles sont les leçons apprises sur l’efficacité du projet ? |  | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. * Visite sur les sites du projet. |
| **Mise en œuvre du projet et gestion réactive : le projet a-t-il été mis en œuvre avec efficacité 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 ?** | | | |
| Les résultats obtenus de la mise en œuvre pouvaient-ils être obtenus à un moindre coût ? Si oui, comment ? | * Voir les indicateurs du cadre des résultats du projet. | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. * Visite sur les sites du projet. |
| Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation a-t-il fonctionné ? | * Exhaustivité de l’identification des risques et des hypothèses lors de la planification du projet ; * Qualité des systèmes d’informations existants pour identifier les risques et les problèmes émergents ; * Qualité des stratégies d’atténuation des risques élaborées et suivies. | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation a-t-il contribué au processus de prise de décision ? | * Qualité des décisions prises à partir des informations produites par le système de suivi et évaluation. | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Les données générées par le mécanisme de suivi et évaluation ont-elles fait objet de diffusion auprès des parties prenantes ? | * Niveau d’information des parties prenantes sur le projet. | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Dans quelle mesure le projet s’est-t-il adapté à l’évolution du contexte ? |  | * Document de projet ; * Rapports trimestriels et annuels du projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Le soutient fourni au projet a-t-il été fournie de manière efficace ? |  | * Document de projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Quel est le niveau d’efficacité des accords de partenariats ? |  | * Document de projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Dans quelle mesure les capacités nationales, régionales et locales ont-elles été utilisées de manière efficace ? |  | * Document de projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Quelles sont les leçons à apprendre de la mise en œuvre du projet ? |  | * Document de projet ; * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| **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 ?** | | | |
| Les problèmes liés à la durabilité ont-ils été suffisamment intégrés à la conception du projet ? | * Preuve et qualité de la stratégie de durabilité. | * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Dans quelle mesure les résultats du projet sont pérennes ou peuvent –il être pérennisés ? | * Preuve et qualité des mesures prises pour assurer la durabilité. | * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Analyse des documents ; * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Les bénéficiaires au niveau national, régional et local se sont-ils appropriés des initiatives du projet ? | * Niveau d’appropriation des initiatives du projet au niveau national, régional et local. | * PNUD et les autres parties prenantes du projet. | * Entretiens avec l’équipe du projet, le personnel du PNUD et les autres parties prenantes. |
| Que dire de la viabilité financière et institutionnelle ? | * Niveau des allocations prévues et reçues ; * Respect des délais dans le déblocage des allocations. | * Rapports financiers du projet ; * PNUD et équipes du projet. | * Analyse des rapports financiers ; * Entretiens avec l’équipe du projet et le personnel du PNUD. |

**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[[10]](#footnote-10)**

**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 : Évaluation 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. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Évaluation 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 |

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

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

**Unité mandatrice**

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

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

**Conseiller technique régional du PNUD -GEF**

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

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

**ANNEXE G: Modèle de piste d'audit**

Remarque: Ce qui suit est un modèle pour l'équipe d'examen à mi-parcours pour montrer comment les commentaires reçus sur le projet de rapport d'examen à mi-parcours ont (ou n'ont pas) été incorporés dans le rapport final d'examen à mi-parcours. Cette piste d'audit doit être incluse en annexe dans le rapport final d'examen à mi-parcours.

**Commentaires reçus le (**date**) de l'examen à mi-parcours du projet « Renforcement des capacités nationales pour le respect des obligations environnementales mondiales dans le cadre des priorités du développement durable » (PNUD-PIMS 5582)**

*Les commentaires suivants ont été fournis pour suivre les changements apportés au projet de rapport d'examen à mi-parcours; ils sont référencés par institution (colonne «Auteur») et non par le nom de la personne, et par numéro de commentaire de suivi des modifications (colonne «#»):*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Auteur** | **#** | **Para No./ comment location** | **Comment/Feedback on the draft MTR report** | **MTR team**  **response and actions taken** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. Remplir à l’aide des données du cadre logique et des fiches de résultats [↑](#footnote-ref-1)
2. Remplir à l’aide des données du Document de Projet [↑](#footnote-ref-2)
3. Le cas échéant [↑](#footnote-ref-3)
4. Indiquer par code de couleur uniquement [↑](#footnote-ref-4)
5. Utiliser l’échelle d’évaluation des progrès à 6 niveaux : HS, S, MS, MU, U, HU [↑](#footnote-ref-5)
6. Engagement of the consultants should be done in line with guidelines for hiring consultants in the POPP: <https://info.undp.org/global/popp/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-6)
7. <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-7)
8. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11_Personal_history_form.doc> [↑](#footnote-ref-8)
9. Le rapport ne devra pas excéder *40* pages au total (sans compter les annexes). [↑](#footnote-ref-9)
10. [www.undp.org/unegcodeofconduct](http://www.undp.org/unegcodeofconduct) [↑](#footnote-ref-10)