



**Programme Environnemental III de Madagascar (PE3) – Appui
aux réseaux d’aires protégées et aux zones stratégiques**

Evaluation finale

Note de Démarrage

Version Finale

Soumis par :
Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l.

06 Septembre 2012

Tables des Matières

Acronymes.....	ii
1. Mandat de l'évaluation	1
1.1. Contexte de l'évaluation.....	1
1.2. Enjeux de l'évaluation	3
2. Méthodologie proposée	3
3. Cadre d'analyse	7
3.1. Questions évaluatives	7
4. Etapes suivantes.....	8
Annexe 1. Termes de référence.....	9
Annexe 2. Matrice évaluative	36
Annexe 3. Proposition de programme de mission	48
Annexe 4. Protocoles d'entrevue préliminaires	51

Acronymes

AP	Aires protégées
CELCO	Cellule de coordination du PE III
CNFEREF	Centre National de Formation, d'Etudes et de Recherche en Environnement et de Foresterie
CTR	Conseiller Technique Régional
DIM	<i>Direct implementation</i>
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
GDRN	Gestion durable des ressources naturelles
MEEFT	Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts et du Tourisme
MEF	Ministère de l'Environnement et des Forêts
NEX	<i>National execution</i>
NIM	<i>National implementation</i>
PE3	Programme Environnemental III de Madagascar
PIR	<i>Project implementation review</i>
PNAE	Plan National d'Action Environnemental
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SAGE	Service d'Appui à la Gestion de l'Environnement
SGP	<i>Small Grant Program</i>
SSD	Situation spéciale de développement
TdR	Termes de référence
WWF	Fonds mondial pour la nature
ZAAP	Zones d'appui aux aires protégées

1. Mandat de l'évaluation

1.1. Contexte de l'évaluation

Le *Programme Environnemental III de Madagascar (PE3)*, appui aux réseaux d'aires protégées et aux zones stratégiques, est une initiative du Gouvernement Malgache cofinancée entre autres par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Gouvernement malgache, et d'autres partenaires techniques et financiers.¹

Bien que Madagascar soit l'un des 17 hotspots de mégadiversité au monde², la conservation de la biodiversité en dehors de son réseau d'Aires Protégées (AP) demeure bien souvent problématique. Les AP sont soumises à de fortes pressions de l'extérieur et certaines des zones qui leur sont adjacentes sont dégradées voire fortement dégradées. Le Fonds mondial pour la nature (WWF) a identifié 7 éco-régions critiques à Madagascar, classées parmi les régions les plus riches en diversité biologique et avec un fort taux d'espèces endémiques.³

Le *Programme Environnemental III de Madagascar* correspond à la troisième phase quinquennale du Plan National d'Action Environnemental (PNAE) du Gouvernement de Madagascar. Le FEM a apporté un appui au PE3 à travers un programme FEM conjoint BM-PNUD, dans lequel le projet du PNUD a ciblé la gestion communautaire des ressources naturelles dans les Zones d'appui aux aires protégées (ZAAP), tandis que le projet de la BM a ciblé l'appui à la gestion des AP elles-mêmes et la durabilité financière à long terme du système national d'AP.

La finalité de la mise en œuvre conjointe des projets appuyés par la BM et par le PNUD, telle qu'énoncée dans le document de projet FEM conjoint BM-PNUD est la suivante :

*La gestion des ressources naturelles et la protection de la biodiversité dans les écorégions critiques sont établies sur des bases réelles et durables avec la participation active des populations locales et des autres parties concernées, en même temps que les dimensions environnementales sont effectivement intégrées dans la prise de décisions politiques et les décisions d'investissement.*⁴

L'objectif immédiat du projet appuyé par le PNUD/FEM, tel qu'indiqué dans le rapport de mise en œuvre du projet (PIR) soumis au FEM pour l'année 2005-2006 est le suivant :

*Des systèmes de gestion durable des ressources naturelles sont établis et renforcés dans les zones d'appui aux aires protégées.*⁵

Le projet *PE3 appui aux réseaux d'aires protégées et aux zones stratégiques* appuyé par le PNUD/FEM, a démarré en 2005 pour une durée d'exécution de cinq ans. Il doit se terminer en juin 2012 suite à une extension sans mobilisation de ressources budgétaires additionnelles consentie en décembre 2010.

Le projet a été mis en œuvre sous le régime d'exécution nationale (NEX puis NIM) de juillet 2005 à juin 2009 sous la direction successive de la Cellule de coordination du PE III (CELCO) puis du Secrétariat Général du Ministère de l'Environnement et des Forêts à partir de 2008. Cette modification institutionnelle a été apportée en 2008 à la demande du Ministre de l'environnement et avec l'accord du PNUD. L'entrée de Madagascar en Situation spéciale de développement (SSD) en avril 2009 a enclenché le changement progressif de l'arrangement de gestion vers un régime de mise en œuvre directe (Direct Implementation ou DIM) en passant par le NIM avec le PNUD comme partie responsable pour les opérations de recrutement et d'acquisitions jusqu'en avril 2010.

Un comité national de pilotage a été mis en place en 2006-2007, sous la présidence du Secrétaire général du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts et du Tourisme (MEEFT) de l'époque. Suite à la révision de l'arrangement institutionnel en 2008, la présidence de ce comité a été confiée au Ministre de l'Environnement et des Forêts (MEF).

¹ Les cofinanciers de PE3 dans son intégralité incluent USAID, KfW/GTZ, la coopération suisse, FAC, et les ONGs WWF, Conservation International, WCS et Tany Meva

² Conservation International. 2000

³ Fonds mondial pour la nature. 2000

⁴ Roby, D. *Evaluation de la première année de mise en œuvre. Projet d'appui au PE3*. Antananarivo. Décembre 2006. p.14

⁵ Idem. p.15

Initialement, le projet appuyé par le PNUD/FEM incluait deux composantes divisées en cinq résultats attendus⁶, à savoir :

Composante 1 : GDRN dans les Zones d'Appui aux AP

- *Résultat 1*: La GDRN et la conservation de la biodiversité sont améliorées par leur intégration complète dans la planification du développement dans les Zones d'Appui aux AP, par le biais des plates-formes des parties prenantes et d'autres moyens ;
- *Résultat 2*: Les modèles de GDRN productifs dans les laboratoires sur terrain de ZAAP sont reproduits ;
- *Résultat 3*: les systèmes de cogestion des Aires Protégées Marines sont améliorés par l'intégration des principes de GDRN.

Composante 2 : Gestion de Connaissances pour la GDRN

- *Résultat 4*: La génération des connaissances pour la GDRN appuie la gestion effective des ressources naturelles à Madagascar ;
- *Résultat 5*: Les connaissances de GDRN partagées parmi les parties prenantes ont pour résultat une gestion durable effective.

Le projet a fait l'objet d'une première évaluation après une année de mise en œuvre, puis d'une évaluation à mi-parcours en 2008 qui a notamment abouti à la reformulation des résultats attendus dans le cadre logique. Cette reformulation a également été amenée suite au souhait du Ministère en charge de l'environnement de revoir les résultats du document de projet « Appui du PNUD/GEF au PEIII », afin d'en simplifier les expressions et de rendre plus facile la compréhension et l'appropriation par toutes les parties prenantes. Le PNUD a répondu favorablement à ce souhait. Les indicateurs de performance, au nombre de 22 (11 indicateurs d'objectif et 11 indicateurs de résultats) ont également été révisés en fonction des nouvelles formulations des résultats.⁷

Les nouvelles formulations des résultats selon les deux composantes que comprend le projet sont énoncées ainsi :

Composante 1 : Elaboration de modèles de GDRN (Gestion durable des ressources naturelles) productifs conciliant la conservation et le développement au niveau des 13 sites de référence représentatifs des écosystèmes dans les périphéries élargies des AP : récifs, mangroves, forêt sèches et d'épineux ;

- *Résultat 1* : La GDRN et la conservation de la biodiversité sont améliorées dans les ZAAP par leur intégration dans la planification du développement ;
- *Résultat 2* : Les approches développées dans les sites de référence de terrain pour définir les mesures appropriées de conservation de la biodiversité, de GDRN et pour le développement de filières de biodiversité durables et rentables, sont reproduites dans les ZAAP ;
- *Résultat 3* : Les systèmes de gestion participative des AP marines et côtières sont améliorés grâce à l'intégration des mesures de GDRN ;

Composante 2 : Gestion de connaissances afin de permettre à la GDRN de se développer comme outil plus rentable pour la conservation de la biodiversité et pour les moyens de développement durable à Madagascar.

- *Résultats 4*: La production et le partage des connaissances relatives à la GDRN auprès des parties prenantes contribuent à améliorer l'efficacité et la durabilité de la gestion.

Les deux zones d'intervention du projet sont situées dans trois régions : Diana et Sofia dans le nord-ouest et Atsimo Andrefana dans le sud-ouest. Elles couvrent spécifiquement les ZAAP suivantes gérées par Madagascar National Parks, respectivement Lokobe/Nosy Tanikely et Sahamalaza/Iles Radama pour le nord et Mikea et Nosy-Ve/Androka pour le sud. Le projet intervient au niveau de 13 sites de référence au sein de ces ZAAP.

⁶ Prodoc, p.23

⁷ Rapport Annuel PE3 2011, p.6

L'unité de coordination du projet comprend un coordinateur, un assistant administratif, un responsable financier et un chauffeur. Suite à une recommandation de l'évaluation à mi-parcours réalisée en 2008, un responsable suivi-évaluation a été recruté en fin 2008, avec pour mission la mise en place d'un système de suivi-évaluation répondant aux besoins du MEF, du PNUD et du FEM. Divers ONG et bureaux d'étude ont également été impliqués en tant que prestataires pour la mise en œuvre du projet et la liaison entre le projet et les communautés, et notamment l'ONG SAGE (Service d'Appui à la Gestion de l'Environnement), le Centre National de Formation, d'Etudes et de Recherche en Environnement et de Foresterie (CNFEREF), ainsi que les bureaux d'étude Océan Consultant et BIODÉV Madagascar Consulting.

1.2. Enjeux de l'évaluation

Comme mentionnés dans les Termes de Référence (TdR), l'objectif de l'évaluation finale du projet PNUD/FEM PE3, appui aux réseaux d'aires protégées et aux zones stratégiques, est d'analyser les réalisations du projet au regard de ses objectifs initiaux, afin de servir de vecteur de changement pour la programmation du PNUD et du FEM ainsi que pour le pays hôte concernant sa politique. Cette évaluation jouera un rôle critique dans le renforcement de la redevabilité et l'apprentissage institutionnel.

Comme indiqué dans ses TdR, les objectifs de cette évaluation finale sont les suivants :

1. Evaluer la pertinence, la performance et le succès du projet dans la réalisation de son objectif.
2. Identifier les signes précoces d'un impact éventuel et la pérennité des résultats, y compris la contribution au développement des capacités des organisations locales bénéficiaires, et l'atteinte des objectifs environnementaux globaux.
3. Identifier/documenter les leçons apprises et formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'autres projets PNUD/FEM.
4. Accroître l'apprentissage organisationnel en mettant l'accent sur le travail de développement
5. Formuler des recommandations pour permettre une prise de décision éclairée et l'amélioration de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques dans le pays hôte. Ces recommandations devront aussi permettre d'assister dans la définition de l'orientation future de la gestion de la biodiversité pour les écosystèmes de forêts sèches et d'épineux, de mangroves et de récifs coralliens.

L'évaluation analysera en détail la conception du projet, sa stratégie, son reporting, son système de suivi-évaluation, l'utilisation d'assistance technique, la relation avec les partenaires et l'utilisation effective des ressources financières.

2. Méthodologie proposée

Les TdR présentent clairement les différentes tâches à réaliser dans le cadre de cette évaluation finale. Les principales étapes de l'évaluation seront les suivantes :

Etape 1 : Revue documentaire préliminaire

L'équipe d'évaluation a procédé à une revue documentaire préliminaire qui a contribué à l'identification des questions évaluatives et des indicateurs qui vont guider le processus d'évaluation. Une matrice d'évaluation présentant ces différents éléments est présentée en Annexe 2. Cette matrice d'évaluation sera au centre des prochaines étapes de structuration et de mise en œuvre de cette évaluation.

Etape 2 : Note de démarrage

Cette note de démarrage propose la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions évaluatives, indicateurs, sources d'information et moyens de collecte), la présentation des critères de sélection des sites de référence et la présélection de 7 sites à visiter, une proposition de programme de mission basé sur la présélection de ces 7 sites (Annexe 3) ainsi qu'un plan de travail actualisé pour la suite du processus d'évaluation, et des protocoles d'entretiens définis pour chaque type de parties prenantes qui seront interviewées (Annexe 4). Une version préliminaire de la note de démarrage a été discutée lors d'une

conférence skype organisée avec le responsable de l'unité suivi-évaluation du PNUD Madagascar, la coordinatrice du projet et le Conseiller Technique Régional (CTR) Biodiversité du PNUD-FEM basée à Pretoria. La présente version finale de la note a pris en compte les différents commentaires émis lors de cette réunion.

Étape 3: Mission à Madagascar, entretiens avec les parties prenantes à Antananarivo et visite de 7 sites de référence

L'évaluateur international rejoindra l'évaluatrice nationale à Antananarivo dans un premier temps pour y rencontrer notamment les acteurs clés suivants :

- Le PNUD: Représentant résident (si applicable et disponible), le Représentant résident adjoint/chargé de programme, le Team Leader dans le bureau pays du PNUD, et le Responsable de l'Unité Suivi Evaluation ;
- Le Ministère de l'Environnement et des Forêts : officiers en charge de la direction technique à laquelle le projet est rattaché (l'ancien Secrétaire général et l'actuel Directeur de la planification, de la programmation et du suivi-évaluation) ;
- Le Directeur général ou Directeur général adjoint du Madagascar National Parks, et tout autre agent technique pertinent ;
- Les membres du comité national de pilotage
- Le Coordinateur PE3 ;
- La Coordinatrice du projet d'appui du PNUD/FEM au PE3, ainsi que le personnel de l'équipe de projet y compris le responsable administratif et financier, l'assistant administratif et le responsable suivi-évaluation ;
- Les responsables et les techniciens des ONGs et des bureaux d'études partenaires du projet, dont l'ONG SAGE, ainsi que les bureaux d'étude Océan Consultant et BIODÉV Madagascar Consulting, BIOTIPE, Association MIARADIA, Association MEVASOA, CIDST ;
- Les partenaires techniques et financiers ; et
- Tous membres du Groupe d'experts scientifiques basés à Antananarivo.

Tel que précisé précédemment, le projet intervient dans 2 zones spécifiques situées dans trois régions : Diana et Sofia dans le nord-ouest et Atsimo Andrefana dans le sud-ouest. Elles couvrent spécifiquement les 4 ZAAP gérées par le Madagascar National Parks, respectivement Lokobe/Nosy Tanikely et Sahamalaza/Iles Radama pour le nord et Mikea et Nosy-Ve/Androka pour le sud. Les 13 sites de référence du projet au sein de ces 4 ZAAP sont les suivants :

- *Pour la zone Nord*: Ambatozavavy, Antanamitarana, Nosy Sakatia, Nosy Berafia, Antsatrana, Antsahampano, Maromandia ; et
- *Pour la Zone sud*: Sept Lacs, Ranobe, Amboboaka, Anakao, Ifaty Mangily, Manombo.

Ces 13 sites de référence sont représentatifs des 3 écosystèmes présents dans ces ZAAP, à savoir les récifs coralliens et lagunes, les mangroves, la forêt sèche et d'épineux (10 sites marins avec 30 villages de pêcheurs et 3 sites forestiers avec 4 villages).

Chacun des deux évaluateurs se rendra, avec au moins un membre de l'équipe projet du PNUD, dans au moins 3 sites dans chacune des deux zones nord et sud. Afin d'harmoniser les approches et les outils de collecte des données, il est proposé que les deux évaluateurs visitent le premier site ensemble. Etant donné que la zone sud ne couvre qu'une seule région et qu'il y aura donc moins d'acteurs gouvernementaux à rencontrer au sein des Directions régionales, il est proposé de visiter 4 sites de référence au sud. L'équipe d'évaluation se rendra donc dans 7 sites de référence et visitera le premier site ensemble. Afin d'avoir un échantillon stratifié le plus représentatif possible de la diversité des sites de référence, les critères de sélection suivants et la répartition de sites par critère sont proposés pour sélectionner les sites à visiter :

Critère	Répartition proposée par critère
Répartition géographique	3 sites au Nord et 3 sites au Sud
Représentativité des ZAAP	Au moins 1 site par AP

<p>Représentativité écologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 7 sites correspondent au type d'écosystème récifs coralliens et lagunes (Anakao, Ifaty-Mangily, Manombo, Nosy Sakatia, Ambatozavavy, Antanamitarana, Berafia) • 3 sites correspondent au type d'écosystème mangroves (Antsahampano, Antsatrana, Sahamalaza) • 3 sites correspondent au type d'écosystème forêt sèche/forêt d'épineux (Ranobe, Amboboke et 7 lacs)⁸ <p>Afin d'avoir une représentativité proportionnelle, il est par conséquent proposé de visiter 3 sites récifs coralliens et lagunes, 2 site mangroves et 2 site forêt sèche/forêt d'épineux</p>
<p>Accessibilité des sites</p>	<p>Sur les 13 sites de référence, 3 sites sont inaccessibles : Nosy Berafia au Nord ; et Sept Lacs et Anakao au Sud.</p> <p>Le choix des sites se focalisera donc sur les 10 autres sites de référence.</p>

Sur la base de ces critères, les sites de référence suivants ont été sélectionnés pour les visites de sites :

- *Zone Nord :*
 1. Ambatozavavy – Aire Protégée de Lokobe/Nosy Tanikely, écosystème de récifs coralliens et lagunes
 2. Antsahampano – Aire protégée de Lokobe/Nosy Tanikely, écosystème de mangroves
 3. Maromandia – Aire protégée de Sahamalaza, écosystème de mangroves
- *Zone Sud :*
 4. Ifaty Mangily – Aire protégée de Nosy-Ve/Androka, écosystème de récifs coralliens et lagunes
 5. Amboboke – Aire protégée de Mikea, écosystème de forêt sèche
 6. Manombo – Aire protégée de Nosy-Ve/Androka, écosystème de récifs coralliens et lagunes
 7. Ranobe – Aire protégée de Mikea, écosystème de forêt sèche

Les deux évaluateurs visiteront le site de Maromandia situé dans la zone Nord conjointement, afin d'harmoniser les approches et les outils de collecte des données. L'experte nationale visitera ensuite les sites de référence de Ambatozavavy et Antsahampano, tandis que l'expert international visitera les sites de référence de Ifaty Mangily, Amboboke, Manombo et Ranobe. L'équipe d'évaluation réalisera des entretiens individuels avec les différentes parties prenantes identifiées, ainsi que des groupes de discussion avec les bénéficiaires et les organisations de la société civile locales.

Les personnes qui seront rencontrées et interviewées au nord et au sud incluent les acteurs clés suivants :

- Les communautés locales de base (agriculteurs, éleveurs, brodeuses, artisanes, guides touristiques...) et leurs formes d'organisation (association, coopératives, groupements...) au sein des 7 sites de référence sélectionnés ;
- Les plates-formes régionales de planification et de résolution des litiges dans les régions d'intervention ;
- L'administration locale (commune dans les zones d'appui et spécifiquement des 7 sites de référence sélectionnés) ;
- Les Directeurs régionaux de l'Environnement et des Forêts de Diana, Sofia et Atsimo Andrefana ;
- Les Directeurs régionaux de la Pêche et des Ressources Halieutiques de Diana, Sofia et Atsimo Andrefana ;
- Les Directions régionales du Madagascar National Parks et les directions des Parcs Mikea, Nosy-Ve, Lokobe et Sahamalaza ;
- Les Agences de microfinance OTIV à Nosy-Be et Ambanja (nord) et CECAM à Toliara (sud) ;

⁸ Selon Prodoc p.136

- Les partenaires financiers du projet dans la zone sud PSDR (Projet de Soutien au Développement Rural), le GEF/SGP (Small Grants Programme), le FRDA/CSA Fonds Régional de Développement Agricole/Centre de Service agricole ;
- Les membres du réseau des praticiens de la GDRN pour la gestion des connaissances des trois régions Diana, Sofia et Atsimo Andrefana ; et
- Les responsables et les techniciens des ONGs et des bureaux d'études partenaires du projet sur le terrain dont SAGE, le CNFEREF pour le système AP-ZAAP Mikea, AMBININTSOA pour le système AP-ZAAP Sahamalaza/Iles Radama, SPROGES pour le système AP-ZAAP Lokobe/Nosy Tanikely, OADRI pour les AGR broderie, transformation de fruits, élevage de poulets gasy et écotourisme dans la zone nord, TOKY FAMPANDROSOANA pour la zone sud, sites de référence forêts sèches, et enfin le Consortium LOVA/RESSOURCES

Une proposition de programme de mission est présentée en Annexe 3.

Au préalable à cette mission à Madagascar, un entretien téléphonique sera réalisé avec le Conseiller Technique Régional Biodiversité du PNUD-FEM basée à Pretoria. Des entretiens téléphoniques pourront également être organisés suite à la mission avec un nombre restreint d'acteurs clés avec lesquels l'équipe d'évaluation n'aura pu s'entretenir durant la mission de terrain.

En fin de mission, les 2 évaluateurs reviendront à Antananarivo pour réaliser un debriefing global de mission avec le PNUD et l'unité de coordination du projet. Une Présentation Powerpoint en français sera réalisée et présentée pour synthétiser les conclusions préliminaires de l'évaluation.

Etape 4 : Revue documentaire et analyse détaillée

Sur la base de l'information transmise aux évaluateurs en amont de la mission et celle recueillie lors des entretiens réalisés à Madagascar et par téléphone, l'équipe d'évaluation procédera durant et après la mission de terrain à la revue détaillée de la documentation et des autres données recueillies, à la lumière des indicateurs retenus, de manière à répondre aux questions évaluatives. Les évaluateurs réaliseront une analyse croisée et une triangulation des données quantitatives et qualitatives assemblées sur la base des résultats des différents entretiens, de l'observation et de la revue documentaire. L'équipe réalisera cette triangulation (validation) des données par leur recoupement à travers les différents outils de collecte utilisés de façon à asseoir solidement ses constats, leçons apprises et enseignements. Des éléments contextuels seront joints aux constatations de l'équipe et aux données quantitatives afin de faciliter leur interprétation, leur analyse et la formulation de conclusions adéquates.

Etape 5 : Rédaction du rapport provisoire

Deux semaines après la fin de la mission, l'équipe d'évaluation procédera à la rédaction du rapport provisoire en français et le remettra au plus tard le 10 octobre au PNUD. Ce document fera une quarantaine de pages et couvrira tous les aspects clés mentionnés dans la section concernant le champ d'évaluation.

Selon les directives du PNUD/FEM pour les évaluations finales⁹, ce rapport présentera également des notations pour (i) l'atteinte des résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi-évaluation, la mise en œuvre ; (ii) la durabilité ; et (iii) la pertinence. Un tableau synthétisant les différentes notations sera présenté dans le résumé exécutif. Enfin, le formulaire d'éthique (*Evaluation Consultant Agreement Form*) sera signé par l'évaluateur international et inclut en annexe du rapport.

Etape 6 : Rédaction du rapport final

Le rapport final sera élaboré à la suite de la réception des commentaires sur le rapport provisoire émis par le bureau du PNUD, le gouvernement et la Conseillère Technique Régionale du PNUD/FEM, et les autres acteurs concernés. Il prendra en compte les différents commentaires qui seront reçus au plus tard le 22 octobre. Une date tentative pour la remise du rapport final en version originale française pourrait être le 26 octobre 2012.

⁹ *Additional guidance – P3 Terminal Eval*

Le PNUD commanditera une traduction vers l'anglais de ce rapport final qui sera soumis au Représentant Résident du PNUD à Madagascar avec ampliation à l'Unité Régionale de Coordination du PNUD/FEM. La version traduite en anglais sera révisée par l'évaluateur international dans un délai de 2 jours après réception.

3. Cadre d'analyse

Ce chapitre présente les outils de structuration de la démarche évaluative incluant la définition d'une structure d'analyse opérationnelle (questions évaluatives, indicateurs et sources d'information). Ce canevas structurera les étapes suivantes de collecte de l'information et d'analyse des données collectées.

3.1. Questions évaluatives

Les questions évaluatives présentées ici font suite à une analyse des TdR et à une revue documentaire préliminaire. Ces questions évaluatives doivent permettre de répondre aux différentes attentes exprimées dans les TdR de l'évaluation. Elles couvrent les 5 critères de l'OCDE/CAD, à savoir: (i) Pertinence ; (ii) Efficacité ; (iii) Efficience ; (iv) Impacts ; et (v) Durabilité. Afin d'être cohérent avec les TdR de l'évaluation et la structure du rapport d'évaluation proposée en Annexe des TdR, ces questions évaluatives ont été regroupées selon les parties proposées pour ce rapport à la section « Résultats et Conclusions », à savoir (i) Formulation du projet ; (ii) exécution et mise en œuvre ; et (iii) résultats.

Sur ces bases, les questions évaluatives proposées par niveau d'évaluation auxquelles l'évaluation apportera une réponse sont les suivantes. Pour chaque question évaluative, des sous-questions évaluatives ont également été définies et sont présentées dans la matrice d'évaluation présentée en annexe 2.

Formulation du projet

Q1. La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, étaient-elles pertinentes vis-à-vis des produits, des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet, ainsi que vis-à-vis des objectifs stratégiques du FEM et du cadre d'intervention du PNUD, et des politiques et stratégies nationales de développement ? (*Pertinence*)

Exécution et mise en œuvre

Q2. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? (*Efficacité et efficience*)

Q3. La mise en œuvre du projet a-t-elle été efficiente, en accord avec les normes et standards nationaux et internationaux ? (*Efficience*)

Résultats

Q4. Quelle est la contribution du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif, ainsi qu'à la réduction du stress environnemental et/ou l'amélioration du statut écologique des ZAAP ? (*Efficacité et impacts*)

Q5. Quelle est la probabilité de durabilité, de réplication et de vulgarisation des résultats et des bonnes pratiques après la mise en œuvre du projet ? (*Durabilité*)

Cette structure d'évaluation est présentée dans la matrice d'évaluation jointe en Annexe 2. Cette matrice, principal outil de structuration et de collecte de l'information pour cette évaluation, synthétise les questions évaluatives (Q) et les indicateurs (I) informant chaque question évaluative. Sont également identifiées et présentées dans cette matrice les méthodes de collecte et les sources d'information à mobiliser pour renseigner les indicateurs. Il est à noter à ce stade que le processus de collecte de données pourra permettre de nuancer ou d'éliminer certains indicateurs qui pourraient être jugés superflus ou non renseignables ultérieurement.

4. Etapes suivantes

Sur la base des différents éléments présentés ci-dessus et suite aux dates déjà arrêtées en collaboration avec le PNUD, l'équipe d'évaluation propose le calendrier suivant pour la réalisation de cette évaluation.

Tableau 1 - Calendrier Proposé

Activités	Calendrier
1. Etude de la documentation, préparation de la mission, rapport succinct de démarrage	
Examen de la documentation, finalisation de la méthodologie d'évaluation, formulation d'hypothèses sur les stratégies du projet et de gestion, préparation des protocoles d'entretiens et d'enquêtes, élaboration du rapport de démarrage	01 août - 15 août 2012
Soumission rapport de démarrage	15-août-12
Préparation de la mission et validation du rapport de démarrage	16 août - 7 septembre
2. Briefing et Réunion avec les partenaires à Antananarivo	
Briefing avec les évaluateurs et entretiens avec les partenaires et parties prenantes à Antananarivo	10 - 12 septembre 2012
3. Visites de sites	
Visites de sites, rencontres et entretiens avec les différentes parties prenantes dans le Nord-Ouest de Madagascar	13 - 25 septembre 2012
Visites de sites, rencontres et entretiens avec les différentes parties prenantes dans le Sud-Ouest de Madagascar	13 - 25 septembre 2012
4. Retour à Antananarivo : debriefing et présentation des conclusions préliminaires	
Réunion avec le PNUD, le gouvernement et les partenaires et présentation des conclusions préliminaires à travers une présentation pow erpoint	26-sept-12
5. Rédaction et soumission du premier draft du Rapport d'Evaluation	
Rédaction du draft du rapport d'évaluation	27 septembre - 10 octobre 2012
6. Finalisation et soumission rapport final	
Réception des commentaires sur le rapport provisoire	22-oct-12
Intégration des commentaires sur le draft et finalisation du rapport	26-oct-12
Révision de la traduction du rapport final après soumission	08-nov-12

Annexe 1. Termes de référence

Termes de Référence Évaluation finale du projet PNUD / FEM

Programme Environnemental III de Madagascar (PE3), appui aux réseaux d'aires protégées et aux zones stratégiques

1. Données de base du projet

Titre du projet (originel en anglais)	<i>Madagascar Third Environment Programme (EP III): Support to the protected area network and strategic zones</i>
Pays bénéficiaire	Madagascar
Abréviation	Projet Appui du PNUD/GEF au PE3
Agence GEF	Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
Agence de mise en œuvre	Ministère de l'Environnement et des Forêts - NIM Assistée
Agences nationales d'exécution et parties responsables	Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques Madagascar National Parks ONG, Institution nationale, Associations, Bureau d'études
Zone du projet	Régions DIANA – SOFIA – ATSIMO ANDREFANA
Sites du projet	10 sites de référence marins comportant 30 villages de pêcheurs 3 sites de référence forêt comportant 4 villages
Date de signature du Document de Projet	Originel : 27 mai 2005 (Plan de travail pour le démarrage) Resigné : 26 juillet 2006 (NEX) Resigné : 24 février 2011 (DIM)
Durée du projet	Juillet 2005 – Juin 2012

Montage financier conforme au PRODOC (Juillet 2006)	
FEM	4.500.000 \$ US
PNUD/TRAC	1.800.000 \$ US
International	8.850.000 \$ US
Gouvernement	1.500.000 \$ US
Autres	1.000.000 \$ US
TOTAL :	17.650.000 \$ US

Autres données importantes			
Phase du FEM	GEF3	Date d'acceptation du projet dans le pipeline du FEM	Novembre 2002 (Conseil FEM)
GEFSEC ID	1884	Date du « CEO Endorsement » du PRODOC	02 mars 2004
Award Atlas et ID du Projet (anciennes)	00040179 00045341	Date du premier déboursement	22 aout 2005
Award Atlas (actuelle)	00059623	Duré planifié pour le projet	5 ans
Type de projet	Full	Date de prise de fonctions du Coordonateur	01 juillet 2005
Domaine	Biodiversité	Date originel pour la clôture opérationnelle du projet	aout 2010
Programme Stratégique du FEM	SO1		

Programme Opérationnel du FEM	OP2 and OP3	Date prévu de la clôture opérationnelle du projet	30 juin 2012
Bureau régional	Afrique	Date prévu de la clôture financière du projet	1 an après la clôture op.
Conseiller Technique PNUD/FEM	Fabiana Issler		

2. Introduction

Tout projet de grande ou moyenne envergure appuyé par le FEM devra subir une évaluation finale (EVF) à la fin de sa mise en œuvre. Une EVF examine la mise en œuvre et la réalisation des résultats du projet en question, en comparaison avec les objectifs du projet approuvés par le FEM, y compris les changements opérés en cours d'exécution.

Ces TdR concernent l'évaluation finale du projet PNUD-FEM « Programme Environnemental III de Madagascar (PE3), appui aux réseaux d'aires protégées et aux zones stratégiques », initié en 2005 avec un budget FEM de US\$4,5 million plus US\$13,3 million en cofinancement, fonds approuvé pour la protection de la biodiversité à Madagascar.

Madagascar est reconnu comme étant l'un des 17 Hotspots de megadiversité, mais la conservation de la biodiversité hors de son réseau d'Aires Protégées demeure problématique. Les Aires Protégées deviennent de plus en plus des îlots isolés entre des zones fortement dégradées. Dans le cadre de la Phase 2 de son Plan d'Action Environnemental, Madagascar a adopté une démarche participative pour la gestion durable des ressources naturelles (GDRN.) Mais cette gestion participative est compromise en raison de l'insuffisance de modèles pérennes et de l'insuffisance d'incitations économiques aux communautés.

Le Programme Environnemental III (PE3) correspond à la troisième phase quinquennale du Plan National d'Action Environnemental (PNAE) du gouvernement de Madagascar, conçu dès le départ comme un programme d'investissement de quinze ans divisé en trois phases de cinq ans.¹⁰ La mise en œuvre du PNAE avait commencé en 1991 avec le soutien d'une large coalition de donateurs bilatéraux, d'organismes internationaux (y compris le FEM, la BM et le PNUD) et d'ONG.

L'appui du FEM au PE3 a été délivré à travers un programme FEM conjoint BM-PNUD, dans lequel le projet du PNUD a ciblé la gestion communautaire de ressources naturelles dans les zones d'appui aux aires protégées (ZAAP), et le projet de la BM a ciblé l'appui à la gestion des aires protégées elles mêmes et la durabilité financière à long terme du système national d'aires protégées. Les deux projets PNUD/FEM et BM/FEM d'appui au PE3 sont donc interalliés et complémentaires, mais les arrangements de gestion sont séparés, sauf qu'au début, la mise en œuvre des deux projets étaient la responsabilité de la Cellule de Coordination du PE3 (CELCO).

Avec pour objectif d'établir et de renforcer les systèmes de gestion durable communautaire des ressources naturelles dans les zones d'appui aux aires protégées, la première composante du projet PNUD/FEM s'est concentré sur l'élaboration de modèles de GDRN productifs conciliant la conservation et le développement au niveau des 13 sites de référence représentatifs des écosystèmes dans les périphéries élargies des aires protégées : récifs, mangroves, forêts sèches et d'épineux. La deuxième composante traite de la Gestion de Connaissances ayant pour défi de permettre à la GDRN de se développer comme outil plus rentable pour la conservation de la biodiversité et pour les moyens de développement durable à Madagascar.

Afin d'atteindre l'objectif du projet, cinq résultats (*Outcomes*) ont été identifiés:

- R1 : La GDRN et la conservation de la biodiversité sont améliorées par leur intégration complète dans la planification du développement dans les ZAAP, par le biais des Plates-formes des parties prenantes
- R2 : Les modèles de GDRN productifs dans les laboratoires sur terrain de ZAAP sont reproduits
- R3 : Les systèmes de cogestion des Aires Protégées Marines sont améliorés par l'intégration des principes de GDRN
- R4 : La génération des connaissances pour la GDRN appuie la gestion effective des ressources naturelles à Madagascar

¹⁰ La première phase de cinq ans visait à créer un cadre politique, réglementaire et institutionnel approprié de façon à générer les conditions pour une bonne appropriation par le pays des questions environnementales. La deuxième phase du PAE visait à consolider les programmes lancés dans le cadre de la première phase tout en développant les secteurs forestier, marin et côtier et en promouvant le renforcement des institutions nationales. La troisième phase vise à réaliser : l'intégration de l'environnement dans les programmes de gestion, dans la macro-économie de même que dans la mise en place des mécanismes de financement durables pour l'environnement.

R5 : Les connaissances de GDRN partagées parmi les parties prenantes ont pour résultat une gestion durable effective

Les deux zones d'intervention du projet sont situées dans trois régions de la grande île DIANA et SOFIA dans le nord-ouest et ATSIMO ANDREFANA dans le sud-ouest. Elles couvrent spécifiquement les zones d'appui aux aires protégées gérées par Madagascar National Parks respectivement Lokobe/Nosy Tanikely et Sahamalaza/Iles Radama pour le nord et Mikea et Nosy-Ve/Androka pour le sud. Les bénéficiaires directs du Projet sont Madagascar National Parks et les communautés locales des sites de référence.

REVUE DE LA STRATEGIE ET DU CADRE DE RESULTATS/ COMPARAISON AVEC LE PRODOC INITIAL

Au cours des années 2007 et 2008, le concept de décentralisation et de déconcentration a commencé à mieux se mettre en place au niveau du Pays. C'est face à ce contexte que le Ministère en charge de l'environnement a formulé le souhait de revoir les résultats du document de projet « Appui du PNUD/GEF au PE3 », afin d'en simplifier les expressions et de rendre plus facile la compréhension et l'appropriation par toutes les parties prenantes. (Voir Annexe C pour l'interprétation du cadre logique en anglais et en français introduit par l'évaluation à mi-parcours.)

Les nouvelles formulations des résultats proposés par le Ministère en charge de l'environnement, l'ANGAP (actuellement Madagascar National Parks ou MNP), et le PNUD à la lumière des recommandations de l'évaluation à mi-parcours en juin 2008 et validés par le GEF s'énoncent ainsi :

- R1 : La GDRN et la conservation de la biodiversité sont améliorées dans les zones d'appui aux aires protégées par leur intégration dans la planification du développement
- R2 : Les approches développées dans les sites de référence de terrain pour définir les mesures appropriées de conservation de la biodiversité, de GDRN et pour le développement de filières de biodiversité durables et rentables, sont reproduites dans les zones d'appui aux aires protégées
- R3 : Les systèmes de gestion participative des aires protégées marines et côtières sont améliorés grâce à l'intégration des mesures de GDRN
- R4 : [La production et] le partage des connaissances relatives à la GDRN auprès des parties prenantes contribue à améliorer l'efficacité et la durabilité de la gestion¹¹

ARRANGEMENTS DE GESTION

Au démarrage, l'unité de gestion de projet (UGP) fût placée sous la supervision de la Cellule de Coordination du PE3, la CELCO. Ensuite le comité de pilotage du projet a été mis en place en 2006-2007 dirigé par le Secrétaire Général du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts et du Tourisme (MEEFT) avec des démembrements au niveau régional.

La revue de la stratégie a amené la révision de l'arrangement de gestion. L'Unité de gestion du projet a été délocalisée de la CELCO et a eu son bureau dans les locaux du Ministère de l'Environnement et des Forêts (MEF) en juin 2008. La direction nationale du projet fût confiée au Secrétaire Général et la présidence du Comité de Projet au Ministre.

La crise politique éclatée en janvier 2009 a fait en sorte que Madagascar est entré dans une situation spéciale de développement (SSD) en avril 2009 et l'arrangement de gestion du projet a subi des changements progressifs en passant d'abord par l'exécution nationale assistée (NIM assistée) pour finir en DIM en 2010. Le bureau du projet a été délocalisé dans des locaux annexés au PNUD à Andraharo en juillet 2009. Toutefois, le Ministère en charge de l'environnement et ses démembrements a continué à être impliqué fortement dans la coordination et le suivi. Actuellement, en cette année 2012, le projet est revenu en NIM Assistée.

¹¹ La formulation du Résultat 4 est le produit d'un effort pour mieux interpréter les résultats du projet, introduit par l'évaluation à mi-parcours en 2007 et la combinaison subséquent des résultats reformulés 4 et 5 (Résultat 4 « La production de connaissances améliore l'efficacité de la gestion des ressources naturelles à Madagascar » et Résultat 5 « Le partage des connaissances relatives à la GDRN auprès des parties prenantes contribue à améliorer l'efficacité et la durabilité de la gestion »).

Conformément aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours, un responsable de suivi-évaluation a été recruté en fin 2008 qui avait pour mission la mise en place d'un système de suivi évaluation répondant aux besoins du MEF, du PNUD et du GEF. Quant à l'assistance technique internationale, le Bureau pays du PNUD et le MEF ont jugé inopportun de recruter encore un AT avec l'arrangement de gestion adoptée en juin 2008 et le statut DIM du projet par la suite.

Initialement prévu pour 5 ans, tenant compte des différents changements et au vu des résultats enregistrés et des processus enclenchés au moment de la mission du GEF régional à Madagascar en février 2010, le Projet a demandé un rallongement de la durée du projet jusqu'en décembre 2011. La demande a été accordée en décembre 2010 par le bureau régional sans coût supplémentaire et jusqu'à juin 2012 pour l'évaluation et le PIR (*Project Implementation Report*) finales du projet.

STRATEGIE DE RETRAIT DU PROJET

Actuellement, le projet est en train de formuler et de mettre en œuvre une stratégie de retrait.

La stratégie de pérennisation des actions du projet appliquée toute l'année 2011-2012, dernière année du projet prenaient en compte deux aspects intimement liés :

- la capitalisation et la consolidation des acquis depuis 2008 à travers la poursuite des activités techniques et la valorisation par les activités de communication.
- la préparation des relais pour la poursuite des activités après le projet par le biais :
 - i. de la mise en place d'un principe de partenariat entre les communautés et les services techniques chargés de l'Environnement et des Forêts et celui chargé de la Pêche mais aussi avec les opérateurs économiques et financiers de la zone.
 - ii. d'un renforcement de capacités du MEF autant au niveau régional que central : diverses formations et équipement en différents matériels pour la gestion des connaissances, le suivi écologique, la communication
 - iii. du renforcement de capacités des leaders villageois sur différents aspects de la gestion de la vie associative, des ressources naturelles et des activités socio-économiques des sites de référence afin d'entretenir la dynamique

3. Objectifs de l'évaluation:

L'Evaluation Finale du Projet (EVF) servira de vecteur de changement pour la programmation du PNUD et du FEM, ainsi que pour le pays hôte concernant sa politique. Les évaluations jouent un rôle critique dans le renforcement de la responsabilité et l'apprentissage institutionnel. Ses principaux objectifs sont:

1. Evaluer la pertinence, la performance et le succès du projet dans la réalisation de son objectif.
2. Identifier les signes précoces d'un impact éventuel et la pérennité des résultats, y compris la contribution au développement des capacités des organisations locales bénéficiaires, et l'atteinte des objectifs environnementaux globaux.
3. Identifier/documenter les leçons apprises et formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'autres projets PNUD/FEM.
4. Accroître l'apprentissage organisationnel en mettant l'accent sur le travail de développement
5. Formuler des recommandations pour permettre une prise de décision éclairée et l'amélioration de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques dans le pays hôte.

Selon les règles du PNUD/FEM et du Document de Projet (PRODOC), une évaluation finale sera effectuée autour des derniers mois du projet. En principe, les EVF devraient être achevées dans les 6 mois avant la clôture de toutes les activités du projet. Le processus d'EVF est initié et géré par le PNUD.

Comme partie intégrante du cycle du projet, l'évaluation analysera les réalisations du projet en comparaison avec ses objectifs initiaux. L'évaluation tiendra compte de l'effectivité, l'efficience, la pertinence, l'impact, et la viabilité du projet. En outre, elle identifiera les facteurs ayant facilité ou, au contraire, entravé la réalisation de ces objectifs.

L'EVF s'intéressera aux questions de performance, de conception du projet, de stratégie du projet, de reporting, de Suivi-Evaluation, d'utilisation d'assistance technique, de relation avec les partenaires et d'utilisation effective des ressources financières.

Il est important d'avoir une évaluation approfondie des avancées faites dans la mise en œuvre à ce jour. Cependant, l'évaluation devrait également déboucher sur un ensemble de recommandations pratiques pour la consolidation des résultats du projet par les gouvernements des pays hôtes et les principales parties prenantes. Elle devrait également permettre de tirer les leçons et d'assister dans la définition de l'orientation future de la gestion de la **biodiversité pour les écosystèmes de forêts sèches et d'épineux**, de **mangroves et de récifs coralliens**.

Dans l'EVF, seront prises en compte les parties prenantes suivantes:

- Les communautés locales bénéficiaires, y compris leurs organisations (associations, coopératives, groupements de femmes et autres.)
- Les communes des zones d'appui aux aires protégées.
- Le Madagascar National Parks
- Le Ministère de l'Environnement et des Forêts (Directions centrales et Directions régionales)
- Le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques (Directions et Services régionaux)
- Les ONG et Bureaux d'études locaux (fournisseurs de service) qui étaient impliqués dans la mise en œuvre du projet en tant qu'agences de liaison entre le projet et les communautés (une liste entière incluant les personnes ressources sera élaborée par le projet)
- Les Unités (régionales et nationale) de Coordination du Projet
- Le Bureau pays du PNUD à Antananarivo
- L'Unité Régionale de Coordination du PNUD/FEM à Pretoria

4. Champs d'Évaluation

Les éléments suivants seront pris en compte dans le champ de l'EVF:

Pertinence

- Le projet, était-il pertinent en termes de: (1) le contexte de développement du pays, ses politiques, stratégies et plans; (2) la contribution qui serait attendu par le FEM et le PNUD au processus de développement du pays, et (3) cadres du PNUD en matière de programmation applicables pendant toute la durée du projet ?
- Est-ce que le projet a répondu de manière adéquate aux besoins et aux aspirations des communautés bénéficiaires?
- Est-ce que le projet était suffisamment coordonné avec d'autres projets, programmes et initiatives connexes?

Performance

- Une analyse de la contribution du projet aux objectifs environnementaux globaux (i.e. son but global ou objectif de développement), a l'atteinte l'objectif spécifique du projet, conforme mesuré à travers les résultats/impacts¹² du projet (sur la base des indicateurs), le taux d'exécution du projet et l'achèvement des produits/activités.
- Évaluation des réalisations du projet selon les critères FEM d'examen des projets¹³:
 - Approche de mise en œuvre
 - Appropriation par les pays/Motivation
 - Participation des parties prenantes
 - Viabilité

¹² Les changements proposés pour et les effets sur l'environnement et la société que va causer le projet.

¹³ L'essentiel de cette discussion est basé sur le document du Conseil du FEM: Cycle Projet FEM (GEF/C.16/Inf.7)

Approche de duplication
 Planification financière
 Rapport coût/efficacité et vérification des co-financements engagés sur le projet
 Suivi et Évaluation

- - Chaque évaluation finale inclura des notations sur les aspects suivants: (1) Relation coût-efficacité ; (2) Résultat/Atteinte de l'objectif du projet (A quel point les objectifs environnementaux et de développement du projet ont été atteints) et (3) Progrès dans la mise en oeuvre du projet
 - En tant qu'option, les évaluateurs devront fournir des notes pour des critères inclus dans les évaluations finales: Participation des parties prenantes /implication du public (TS à U); et Suivi & Évaluation (TS à U).
 - Les notes seront fixées selon l'échelle de notation du PNUD/FEM (voir ci-dessous)
 - Une note globale du projet (utilisant la même échelle de six points du PNUD/FEM)
 - Prenant compte le niveau cumulatif de progrès comparé au niveau de l'objectif à travers tous les indicateurs d'objectifs, noter le progrès du projet vers l'atteinte de ses objectifs, selon l'échelle suivante :

Très Satisfaisant (TS)	Le projet devrait atteindre ou dépasser tous ses principaux objectifs globaux en matière d'environnement, et produire des avantages environnementaux substantiels, sans heurts majeurs. Le projet peut être présenté comme une "bonne pratique".
Satisfaisant (S)	Le projet devrait atteindre la plupart de ses principaux objectifs globaux en matière d'environnement, et produire des avantages environnementaux satisfaisants, avec seulement de petits heurts.
Peu satisfaisant (PS)	Le projet devrait atteindre la plupart de ses principaux objectifs pertinents mais avec des heurts significatifs ou une pertinence d'ensemble modeste. Le projet devrait ne pas atteindre certains de ses principaux objectifs globaux ou produire certains des avantages environnementaux attendus.
Légèrement Non Satisfaisant (LNS)	Le projet devrait atteindre certains de ses objectifs environnementaux globaux avec de sérieux heurts ou devrait atteindre seulement quelques uns de ses principaux objectifs globaux environnementaux.
Non Satisfaisant (NS)	Le projet ne devrait pas atteindre la plupart de ses principaux objectifs environnementaux globaux ou produire un avantage environnemental global satisfaisant
Largement Non Satisfaisant (U)	Le projet a manqué d'atteindre, et ne devrait atteindre aucun de ses principaux objectifs environnementaux globaux, sans aucun avantage louable.

Performance spécifique sur le progrès dans la mise en œuvre

- La performance de la mise en œuvre du projet sera aussi évaluée selon l'échelle suivante :

Très Satisfaisant (TS)	La mise en œuvre de toutes les composantes est substantiellement conforme au plan original/formellement révisé de mise en œuvre. Le projet peut être présenté comme une "bonne pratique".
Satisfaisant (S)	La mise en œuvre de la majorité des composantes est substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre sauf pour quelques unes sujettes à actions de redressement.
Peu satisfaisant (PS)	La mise en œuvre de certaines composantes est substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre mais certaines requièrent des mesures de redressement
Légèrement Non Satisfaisant (LNS)	La mise en œuvre de certaines composantes n'est pas substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre mais la plupart requiert des mesures de redressement
Non Satisfaisant (NS)	La mise en œuvre de la plupart des composantes n'est pas substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre

Largement Non Satisfaisant (U)	La mise en œuvre d'aucune des composantes n'est substantiellement conforme au plan de original/formellement révisé de mise en œuvre
---------------------------------------	---

Durabilité des résultats achevés

- Dans quelle mesure les résultats obtenus par le projet sont ils durables?
- Est-ce que la stratégie de retrait du projet est appropriée pour garantir la durabilité de ces résultats et réalisations?

Résumée des résultats de l'évaluation

- Les principaux résultats de l'évaluation devront être présentés de manière sommaire, par exemple à travers une matrice, dans le résumé exécutif du rapport d'évaluation (voir l'évaluation à mi-parcours du projet pour un bon exemple).

Leçons et vues du projet

- Les évaluations finales devront présenter et analyser les résultats et leçons clés, y compris les exemples de bonnes pratiques (techniques, politiques, managériales, etc.) pour des projets futurs dans le pays, la région et le FEM. Les leçons peuvent tourner autour des questions directrices suivantes:
 - renforcement de l'appropriation par les pays pour la conservation de la biodiversité;
 - engagement des populations locales et de leurs institutions, des autorités locales, nationales et régionales et d'autres partenaires clés pour la conservation;
 - renforcement de la participation des parties prenantes dans le processus de diagnostic, de planification, d'exécution de suivi et d'évaluation des activités;
 - transfert des connaissances acquises à travers le projet dans la gestion des ressources naturelles.
- Si applicable, l'EVF devrait également inclure une annexe expliquant toute différence ou tout désaccord entre les conclusions de l'équipe d'évaluation, les agences de mise en œuvre et d'exécution ou les pays hôtes.

Questions clés d'évaluation suggérées par le projet

- Est-ce que les résultats prévus sont atteints? Si non, quelles en sont les raisons? Si oui quels sont les facteurs de succès ?
 - ✓ Est-ce que le projet a renforcé la capacité d'action des partenaires de sorte que les gestionnaires des sites soient en mesure de prendre en charge la conservation de la biodiversité (planification et suivi de la gestion)? Si non, pourquoi pas?
 - ✓ Est-ce que le projet a créé des modèles durables et répliquatifs en matière de génération de revenus qui contribuent à la conservation de la biodiversité?
- Est-ce que la méthodologie choisie pour atteindre les objectifs du projet en matière de conservation de la biodiversité est pertinente ?
- Est-ce que la gestion du système d'information mis en place est régulièrement mise à jour et que l'information est efficacement utilisée pour la planification et la surveillance de la conservation ?
- Dans quelle mesure les comités de surveillance des sites et les comités de suivi communautaire des ressources mis en place sont-ils viables à long terme sans financement extérieur ou de soutien?
- Comment les interventions du projet ont été pertinentes pour les bénéficiaires? Est-ce que le projet a fourni des avantages tangibles pour les aider à améliorer le niveau de leurs revenus, leur moyens de subsistance, ainsi que les aider à adopter d'autres moyens de vie?
- Quels changements (ou signes précoce de changements) attendus ou non attendus les projets mis en œuvre dans le cadre de l'effet ont apporté dans la vie des bénéficiaires ?
- Est-ce que le niveau de sensibilisation du public sur les questions de conservation de la biodiversité et le soutien du public pour les activités de conservation se sont améliorés?

- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?
- Le projet a-t'il appliqué les recommandations des missions MTR (Mid Term Review) ?

Autres aspects

- Perspectives d'avenir : apprécier les mécanismes de pérennisation des initiatives développées en tenant compte de la stratégie de consolidation/reproduction en cours de mise en œuvre et dans la perspective de continuation des résultats du projet, de ses avantages après la fin du financement alloué par le FEM et des autres sources de financement.
- Plus spécifiquement sur la base de données du projet : l'EVF analysera la qualité des données (écologiques et socio-économiques) produites par le projet et proposera un mécanisme durable de publication, d'utilisation et de protection de l'intégrité de cette donnée.
- Cofinancement réalisé :évaluer si le cofinancement a été suffisamment mobilisé, y compris la contribution en nature des États bénéficiaires– compléter l'annexe B
- Genre: L'EVF appréciera le degré de prise en compte des différences de genre par le projet dans le développement et l'application de ses interventions et dans sa gestion.
- Objectifs du Millénaire pour le Développement: l'EVF appréciera également le degré de contribution des activités à l'atteinte des OMD et du changement climatique avec une attention particulière concernant les domaines de la biodiversité, du genre et de la réduction de la pauvreté.

4. Produits attendus de l'évaluation

Il y aura deux produits principaux précédés d'un rapport initial détaillant la méthodologie pour faire la collecte de données d'évaluation avec le plan d'exécution sur terrain. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu dès le départ.

- Le rapport d'évaluation finale: sur la base des points susmentionnés, l'évaluation devra fournir un document d'environ 40 pages couvrant tous les aspects clés mentionnés dans la section concernant le champ d'évaluation. Le rapport EVF sera produit en français et en anglais (le PNUD se chargera de la traduction nécessaire et les évaluateurs aideront à réviser le document, pour s'assurer que les deux versions sont correspondantes). Il appartiendra aux évaluateurs de déterminer si leur rapport original sera en anglais ou en français. Quelque soit la langue choisie, la traduction dans l'autre langue sera effectuée. De quelque façon, un rapport final doit être disponible au moins en anglais (même s'il s'agit d'une traduction), car il s'agit d'une exigence du FEM.
- Une présentation Power-Point (en français) avec les principales conclusions de l'Évaluation: En fonction de la complexité des résultats de l'évaluation, le bureau pays du PNUD à Madagascar pourrait envisager d'organiser une réunion des acteurs au cours de laquelle une présentation des résultats préliminaires sera faite aux partenaires et aux parties prenantes.

Structure Indicative du rapport EVF:

Table des matières	
Acronymes et Termes	
1.	Sommaire analytique
2.	Introduction
3.	Le projet et le contexte de son développement
4.	Résultats et Conclusions
	4.1 Formulation du projet

	4.2 Mise en œuvre / exécution du projet
	4.3 Résultats
5.	Recommandations
6.	Leçons retenues
7.	Annexes

Important : Voir l'Annexe D pour une présentation détaillée de la structure du rapport

5. Méthodologie d'Évaluation

Les directives de la méthodologie d'évaluation sont fournies ci-dessous. En outre, la méthodologie proposée doit tenir compte des exigences du PNUD décrites dans le « guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement ». Tout changement devrait se faire conformément aux critères internationaux ainsi qu'aux normes et standards professionnels (tels qu'adoptés par le Groupe 7 d'Evaluation de l'ONU). Avant d'être appliqués par l'équipe d'évaluation, les changements apportés à la méthodologie doivent être approuvés par le PNUD (et le PNUD/FEM).

L'évaluation devra fournir des informations vérifiées, crédibles, fiables et utiles. Elle doit être facile à comprendre pour les partenaires du projet et applicable au restant de la durée de mise en œuvre du projet. L'évaluation devrait fournir autant que possible des données désagrégées sur le genre. L'évaluation sera effectuée par l'équipe, à travers:

L'Examen de la documentation ; la liste de la documentation à examiner est indiquée dans la Section 6 de ces TDR. Ces documents seront rendus disponibles par le projet et/ou le PNUD, y compris l'Unité régional de Coordination du PNUD/FEM.

Les Entretiens se tiendront avec les organisations et les entités suivantes:

- Les communautés locales de base (agriculteurs, éleveurs, brodeuses, artisanes, guides touristiques...) et leurs formes d'organisation (association, coopératives, groupements...)
- Les plates-formes régionales de planification et de résolution des litiges dans les régions d'intervention
- L'administration locale (*commune dans les zones d'appui et spécifiquement des sites de référence*)
- Le PNUD: Représentants résidents (si applicable et disponible), Le RRA/programme, le Team Leader dans le bureau pays (du PNUD), la Conseillère Technique Régionale du PNUD/FEM pour la biodiversité en Afrique, basée à Pretoria
- Le Ministère de l'Environnement et des Forêts : officier en charge de la direction technique à laquelle le projet est rattaché (l'ancien SG et l'actuel DPPSE, Direction en charge de la Planification et du Suivi-évaluation)
- Les Directeurs régionaux de l'Environnement et des Forêts de Diana, Sofia et Atsimo Andrefana
- Les Directeurs régionaux de la Pêche et des Ressources Halieutiques de Diana, Sofia et Atsimo Andrefana
- Le Madagascar National Parks (le DG/DGA, les DIR et/ou Directeurs de parcs)
- Les Agences de microfinance OTIV à Nosy-Be et Ambanja et CECAM à Toliara
- Les partenaires financiers du projet dans la zone sud PSDR (Projet de Soutien au Développement Rural) , le GEF/SGP (Small Grants Programme), le FRDA/CSA Fonds Régional de Développement Agricole/Centre de Service agricole
- Les membres du réseau des praticiens de la GDRN pour la gestion des connaissances des trois régions Diana, Sofia et Atsimo Andrefana

Les Visites de terrain: Afin d'éviter les partis-pris, les évaluateurs choisiront de visiter au moins 3 sites dans chacune des 2 zones nord et sud, soit au moins 6 sites sur les 13 sites de référence du projet. Ce choix peut

être fait aussi bien au hasard que selon des critères (représentativité écologique, conditions sociales et organisationnelles, etc.) définis par les évaluateurs.

6. Profils du soumissionnaire et des évaluateurs

L'évaluation sera effectuée par un cabinet international ayant dans son portefeuille de références une expertise dans le domaine de l'évaluation de projets environnementaux similaires ou dont la pertinence est identique pour le compte de bailleurs de fonds internationaux ou bilatéraux.

Le cabinet mettra à la disposition du PNUD pour mener cette évaluation une équipe composée de deux personnes : **Un évaluateur d'expertise internationale et un évaluateur d'expertise nationale** (de nationalité malgache) L'équipe devra combiner l'expertise d'évaluation de calibre international avec une connaissance du secteur de l'environnement à Madagascar. Cette équipe sera assistée opérationnellement et substantiellement par le point focal environnement au bureau pays du PNUD, l'unité Régionale de Coordination du PNUD/FEM à Pretoria (la personne ressource est la Conseillère Technique Régionale du PNUD/FEM en charge du projet) ainsi que le personnel du projet au niveau des sections régionales et nationale de coordination du projet.

Qualifications et compétences des consultants :

Consultant International :

- **Master (BAC + 5) dans un des domaines suivants** : Sciences de l'environnement (Agronomie, Sciences de la terre, Sciences marines, ...) Développement durable (Economie, géographie, ...).
- au moins **10 ans d'expériences dans le domaine** (environnement/conservation de la biodiversité/ gestion des ressources naturelles)
- au moins deux expériences réussies en mission similaire (évaluation de projet pluriannuel) avec l'UN ou l'UNDP ou autres organismes internationaux. – indiquer références.
- Le membre international de l'équipe justifie d'une excellente capacité à écrire en anglais et à parler et lire couramment le français. Si le membre international de l'équipe maîtrise bien le français écrit, cela sera considérée comme un atout. Dans ce cas, le PNUD pourra choisir le français comme langue officiel du rapport et sa traduction sera donc à l'anglais.
- Pour le Consultant international, l'expérience dans les questions de biodiversité et de développement rural (la connaissance ou l'expérience des écosystèmes récifaux, mangroves et forêts sèches sera **un atout**)

Consultant national :

- **Master (BAC + 5) dans un des domaines suivants** : Sciences de l'environnement (Agronomie, Sciences de la terre, Sciences marines, ...) Développement durable (Economie, géographie, ...).
- au moins **10 ans d'expériences dans le domaine** (environnement/conservation de la biodiversité/ gestion des ressources naturelles)
- au moins deux expériences réussies en mission similaire (évaluation de projet) avec l'UN ou l'UNDP ou autres organismes internationaux. – indiquer références.
- Le membre national de l'équipe justifie d'excellentes capacités de communication en français (oral, écrit et présentation)
- Pour les consultants nationaux, la familiarité avec les questions environnementales dans les régions d'intervention.

Compétences communes :

- Des connaissances à jour des méthodologies d'évaluation de gestion axée sur les résultats
- Des connaissances à jour des approches de suivi participatif
- Une expérience dans l'application des indicateurs SMART et la reconstruction ou la validation des scénarii de référence
- Des connaissances récentes de la Politique de Suivi et d'Évaluation du FEM
- Une expérience dans l'application des politiques et procédures d'évaluation du PNUD centrées sur les résultats

- Des compétences en gestion adaptative, tel qu'appliqué aux projets de conservation ou de gestion des ressources naturelles
- Des qualités analytiques avérées
- Une expérience des projets de conservation recevant un appui multilatéral ou bilatéral

Les profils des consultants et les propositions des cabinets d'étude seront analysés par un panel composé de: deux (02) représentants du Bureau Pays du PNUD et un (01) représentant du PNUD/FEM. Seront pris en compte dans la sélection, les règles de passation de marché du PNUD ainsi que les critères généraux et points suivants:

Profil de la société	
Expertise du cabinet dans la gestion de missions d'évaluation de projets dans le domaine environnemental	100
Profils des Consultants	
Consultant International	
Formation	100
Expérience Professionnelle en rapport avec les TDR*	250
Expérience dans la Région, dans le pays	50
Langue	50
Consultant national	
Formation	100
Expérience Professionnelle en rapport avec les TDR*	250
Expérience dans la Région, dans le pays	50
Langue	50
TOTAL	/ 1000

** Possibilité de désagrégation en plusieurs aspects partiels à la discrétion du panel*

Aussi bien les consultants nationaux qu'internationaux devront se familiariser entièrement avec le projet par le biais d'un examen de tous les documents pertinents avant le voyage dans un pays donné/ l'initiation de la mission. Parmi ces documents, figurent:

- Le Document de Projet
- Plans de travail et budgets du projet
- Rapport de démarrage
- Rapports d'Exécution du Projet (REP)
- Réorientation du Projet en juillet 2008;
- Mission indépendante d'évaluation à mi parcours en juin 2008;
- Compte-rendu de toutes les réunions du Comité de Pilotage ;
- Rapport des missions conjointes MEF/PNUD et/ou de supervision PNUD
- Note de pérennisation des actions du projet
- Rapports de projet récents, Site Web du projet et publications.

Les documents ci-dessus référencés seront mis à la disposition des évaluateurs en prélude à la mission, et en format électronique, dans la mesure du possible. Tout autre rapport produit et jugé pertinent pour l'évaluation en relation avec le projet (y compris ceux de la Phase PDF - le site Web, les publications, la correspondance, etc.) peut être utilisé par l'équipe d'évaluation du projet après son arrivée à l'unité de coordination du projet à Antananarivo, Madagascar.

L'évaluation sera effectuée en accord avec les principes d'évaluation du FEM:

- Indépendance
- Impartialité

- Transparence
- Non dissimulation
- Ethique
- Partenariat
- Compétences et Capacités
- Crédibilité
- Utilité

En règle générale, les évaluateurs doivent être indépendants aussi bien du processus de décision que de la prestation et la gestion de l'assistance au développement convenant au contexte du projet. Donc, les candidatures d'évaluateurs ayant eu une implication directe dans la conception ou la mise en œuvre du projet ne seront pas acceptées. Aussi, doit être signalée dans la candidature, toute association précédente avec le projet, les agences nationales d'exécution (Ministère chargé de l'Environnement, ou tout autre partenaire/acteur). Ceci s'applique également aux cabinets qui soumettent des propositions. La dissimulation des informations susmentionnées sera considérée, en cas de sélection, comme un motif valable pour la cessation immédiate du contrat et sans indemnisation. Aussi, tous les documents (notes, rapports etc.) produits par l'évaluateur seront gardés par le PNUD, en tant qu'agence responsable de la gestion de l'évaluation.

7. Gestion de la mise en œuvre

La principale responsabilité fonctionnelle dans la gestion de cette évaluation relève du Bureau Pays du PNUD à Madagascar, en collaboration et en concertation avec le projet et le PNUD/FEM à Pretoria. Le PNUD est de ce fait le principal point focal fonctionnel de l'évaluation, responsable de la collaboration avec l'équipe du projet pour programmer les entretiens avec les parties prenantes, arranger les visites et coordonner avec les homologues du projet et du gouvernement. Le PNUD recrutera les évaluateurs et veillera, en collaboration avec les unités de coordination du projet, à la distribution à temps des perdiems à l'équipe d'évaluation et la préparation des voyages dans le pays.

8. Calendrier de la mission

Le calendrier présenté dans cette section est à titre **indicatif**. Il est négociable jusqu'à un certain point. Les candidats peuvent proposer des calendriers alternatifs qui seront examinés lors de l'évaluation de leurs dossiers.

La période de la mission débutera fin Avril (**Avril est la fin de la période cyclonique**) sera proposée pour l'évaluation. Pour que des commentaires puissent être formulés, le draft du rapport doit être soumis 2 semaines après l'achèvement de la mission. Un calendrier des activités avec un maximum de **six (06) semaines effectives de travail** comptant chacune cinq jours (05) entiers de travail (sauf si autrement indiqué) est établi ci-dessous.

Ressources, appui logistique et délais (veuillez vous référer au calendrier ci-dessous pour les dates proposées):

UNE semaine de travail avant les activités de terrain: pour une revue des documents, obtenir les documents de fond non liés au projet ou les documents d'appui, finaliser la méthodologie d'évaluation, les enquêtes, etc, développer les hypothèses sur les stratégies et la gestion du projet et envisager des méthodes pour tester les hypothèses. Un entretien téléphonique avec la Conseillère Technique Régionale du PNUD/FEM en charge du projet devrait être programmé au cours de cette période.

IMPORTANT : Durant cette première semaine, l'équipe du projet doit soumettre aux évaluateurs en ébauche de leur APR/PIR final et les *Tracking Tools* SO1 du FEM remplis en format Excel pour révision et validation. Les canevas de l'APR/PIR et du *Tracking Tool* seront mis à disposition du projet en mars 2012 par la Conseillère Technique Régionale du PNUD/FEM.

TROIS semaines de visite de terrain: pendant les missions, les évaluateurs devraient avoir des semaines de 6 jours (de travail). L'accent de l'évaluation étant mis sur les résultats sur le terrain, l'équipe des évaluateurs devrait travailler en étroite collaboration avec l'équipe de projet.

UNE semaine après la mission, pour préparer le premier *draft* du rapport d'évaluation.

TROIS semaines après la soumission du premier *draft* du rapport, une traduction entièrement révisée du rapport EVF sera mise à disposition et diffusée par le PNUD avec l'aide de l'équipe du projet.

DEUX semaines pour la formulation de commentaires sur le draft du rapport: Le premier *draft* du rapport d'Evaluation Finale (en anglais et en français) sera soumis au Représentant Résident du PNUD à Madagascar avec ampliation à l'Unité Régionale de Coordination du PNUD/FEM. Le bureau du PNUD, en étroite collaboration avec l'équipe de projet, le gouvernement et la Conseillère Technique Régionale du PNUD/FEM devront analyser, apporter des commentaires et les partager avec les différents acteurs.

UNE semaine pour intégrer les commentaires et finaliser le rapport d'évaluation: L'équipe d'évaluation insérera les commentaires dans la version finale dans la semaine suivant la réception des commentaires. Elle a la responsabilité de veiller à la révision, dans le rapport, des états de fait. Quant aux opinions, elles peuvent être reflétées à sa discrétion. La qualité du rapport final doit être contrôlé et le rapport accepté par le Bureau Pays du PNUD en concertation avec le PNUD/FEM. 'Le Contrôle de qualité et l'acceptation du rapport' par le PNUD ne signifie pas un accord avec son contenu. Il s'agit plutôt d'un acte de fonctionnement qui indique que la mission est accomplie, de sorte que les consultants puissent être rémunérés. En cas de différence non résolue d'opinions entre les parties, le PNUD peut mandater l'équipe d'évaluation pour régler les différences dans une annexe jointe au rapport final. Tous les changements au premier *draft* du rapport seront marqués dans le document, afin de faciliter la révision de la traduction.

DEUX semaines après la soumission du rapport EVF, une entière révision de la traduction sera mise à disposition et diffusée par le PNUD. Par la suite, les Bureaux pays du PNUD et l'Unité Régionale de Coordination du PNUD/FEM prépareront une réponse de direction (« *management response* ») en collaboration avec la coordination du projet.

Il est prévu qu'au moins un membre du projet accompagne l'équipe durant les visites pour faciliter le contact avec les acteurs et apporter au besoin des clarifications.

Durant la période d'évaluation, l'équipe aura besoin de bureaux ; lesquels pourraient être fournis soit à l'unité de coordination du projet, soit au PNUD Antananarivo ; soit a la charge du soumissionnaire dans des locaux privés.

Annexe A. Chronogramme proposé pour le processus d'évaluation finale.

	Responsable / appui	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9	Semaine 10	Semaine 11	Semaine 12	Semaine 13
Pré-mission														
Examen de la documentation	Equipe EVF													
Approche et méthodes de conception	Equipe EVF													
Finalisation de la méthodologie d'évaluation	Equipe EVF													
Formulation d'hypothèses sur les stratégies du projet et gestion	Equipe EVF													
Préparation des enquêtes	Equipe EVF													
Logistique de la mission accordée	Equipe EVF, PNUD CO & Equipe du projet	5												
Mission														
Briefing pour les évaluateurs	PNUD CO et PNUD/FEM													

	Responsable / appui	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9	Semaine 10	Semaine 11	Semaine 12	Semaine 13
Réunion avec les partenaires à Antananarivo	Equipe EVF/ PNUD CO & Equipe du projet													
<u>ZONE NORD</u> Départ d'Antananarivo vers Antsiranana (par avion) et consultation DREF, DRT et DRPRH, Région Diana	Equipe EVF/ PNUD CO & Equipe du projet		11											
Départ d'Antsiranana vers Nosy-Be (par avion et par route) et consultations des communautés bénéficiaires et autres partenaires MNP, ORTN, opérateurs touristiques...														
Départ de Nosy-Be vers Ambanja et Maromandia, (par vedette et par route) et consultations des bénéficiaires et MNP et autres partenaires puis vers Antsohihy pour consultations des DREF, DRPRH, Région Sofia Retour sur Antananarivo														

	Responsable / appui	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9	Semaine 10	Semaine 11	Semaine 12	Semaine 13
ZONE SUD Départ d'Antananarivo vers Toliara (par avion) et consultations DREF, DRPRH et autres partenaires	Equipe EVF/ PNUD CO & Equipe du projet			17										
Départ de Toliara vers Manombo et Anlililaoka (par route) et consultations des communautés bénéficiaires et MNP														
Retour (par avion) sur Antananarivo et réunion avec le PNUD, le gouvernement les partenaires	Equipe EVF/ PNUD CO & Equipe du projet													
Elaboration du draft du Rapport avec les principaux partenaires pour présenter les résultats préliminaires	Equipe EVF/ PNUD CO & Equipe du projet													
Restitution auprès des partenaires et les parties concernées	Equipe EVF/ PNUD CO & Equipe du projet				23									

	Responsable / appui	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9	Semaine 10	Semaine 11	Semaine 12	Semaine 13
Post-mission														
Avant la fin de la semaine, soumission du premier draft du rapport	Equipe EVF					28								
Traduction du Rapport	PNUD CO													
Soumission de rapport – PNUD et circulation du rapport pour recueillir les commentaires	Equipe EVF / Equipe du projet													
Examen et soumission finale du rapport	Chef d'équipe											33		
Révision de la traduction du rapport EVF et distribution														

- Évaluateurs (les chiffres sont l'estimation cumulative de nombre de jour ouvrables)
- Formulation de commentaires sur le rapport
- Traduction

Annexe B. Tableau de Cofinancement

Cofinancement* (Type/ Source)	Financement PNUD (million US\$)		Gouvernement (million US\$)		Autres sources* (million US\$)		Financement Total (million US\$)		Déboursement total (million US\$)	
	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel	Proposé	Actuel
Dons										
Crédits										
Prêts										
Equity (fonds propres)										
En nature										
Instruments financier qui ne sont pas de dons***										
Autres types										
TOTAL										

* "Cofinancement proposé" veut dire le cofinancement qui était confirmé au moment de l'agreement du DG du FEM.

** "Autres" se réfèrent aux contributions mobilisés par le projet des agences multilatérales et bilatérales de développement, de coopération agencies, ONGs, du secteur privée etc. Ils doivent être expliqués.

*** Décrire des instruments qui ne sont pas des dons (comme des garants, des dons conditionnels, etc.).

N.B. autres types de financement : international : 8.850.000USD et Autres 1.000.000USD

Annexe C. Cadre logique du projet pour la sous-composante PNUD/FEM du PE3, conforme à la meilleure interprétation introduite par l'évaluation à mi-parcours de 2007 (anglais et français)

Development Objective 1¹⁴: The biodiversity and renewable natural resources of representative eco-regions is conserved and managed on a sustainable footing with active multi-stakeholder participation; **and**

Development Objective 2: The systemic framework for sustainable environmental management is further strengthened through the incorporation of said management objectives into public policy making and investments

[En français : Objectif de développement du projet : La gestion des ressources naturelles et la protection de la biodiversité dans les écorégions critiques sont établies sur des bases réelles et durables avec la participation active des populations locales et des autres parties concernées, en même temps que les dimensions environnementales sont effectivement intégrées dans la prise de décisions politiques et les décisions d'investissement.]

Project objective¹⁵: Sustainable Natural Resource Management Systems established and strengthened in Protected Area Support Zones (PASZ/ZAAP)

[En français : Objectif immédiat du projet : Des systèmes de gestion durable des ressources naturelles sont établis et renforcés dans les zones d'appui aux aires protégées.]

Table 1 : Project EP3 sub-component, outcomes and outputs to be attained over project period

Outcomes	Outputs ¹⁶
SUB-COMPONENT 2.2	
<p><u>Outcome 1</u>: SNRM and biodiversity conservation are improved by their full integration into development planning in PA Support Zones through stakeholder participatory planning structures (fora) and other means</p> <p><u>Résultat 1</u> <i>La GDRN et la conservation de la biodiversité sont améliorées dans</i></p>	<p>1.1 Platforms that bring together stakeholders and serve joint planning and conflict resolution are established and operational <i>1.1 Des plates-formes réunissant les diverses parties prenantes et servant à la planification et à la résolution des litiges sont mises en place ou améliorées et sont opérationnelles</i></p> <p>1.2 PASZ Development Plans integrate PA management, biodiversity conservation and SNRM, and are used as framework for financial planning of EP3 and rural development. <i>1.2 Des plans de développement des ZAAP à plusieurs niveaux intégrant la gestion des AP, la conservation de la biodiversité et la GDRN sont utilisés comme cadre de planification pour les financements du PE3 et du développement rural.</i></p>

¹⁴ Set out in original joint WB/GEF – UNDP/GEF ProDoc, as well as French UNDP/GEF ProDoc, based on EP3.

¹⁵ See PIRs 2006 and 2007.

¹⁶ The initial English ProDoc provides indicative outputs as reproduced below, which are also contained in the French version of the UNDP/GEF ProDoc; the in the table indicated outputs were formulated during the First-Year Evaluation, as a pragmatic way of operationalising the project.

Overall expected outputs for Subcomponent 2.2.: Replicable SNRM models for: coral reef and associated shallow coastal waters developed at 5 sites; mangrove management developed at 3 sites; and Dry Forest and Dry/Spiny Forest ecotone developed at 5 sites. The models will include: 1. Cost benefit analysis of SNRM and biodiversity product chains; 2.NRM techniques adapted to each ecosystem and each product focus; 3.The definition of types of community institutions best suited for managing different ecosystems and for different biodiversity product-based businesses; 4.Sustainable financing for community management (primarily through community management funds); 5.Guidelines for the development of community level biodiversity product-based businesses; 6.Appropriate systems for internal and external controls for SNRM; 7. Institutional capacities developed within SAGE and other service providers to replicate and adapt the SNRM models to similar ecosystems in other geographic areas.

Expected outputs for Subcomponent 3.2: The final product will be a set of publications of lessons learned on following aspects of SNRM: (i) The economics of SNRM and of biodiversity product chains; (ii) SNRM techniques by ecosystem type; (iii) Sustainable financing mechanisms for SNRM; (iv) Appropriate institutions for SNRM – management, NRM-based businesses, participatory planning structures, government oversight and service providers; (v) Internal and external enforcement for SNRM and (vi) the development of community-based enterprises linked to SNRM.

Outcomes	Outputs ¹⁶
<p><i>les zones d'appui aux aires protégées par leur intégration dans la planification du développement</i></p>	<p>1.3 Improved application/implementation of SNRM policies through effective surveillance/monitoring systems. <i>1.3 Amélioration de la mise en application des textes relatifs à la GDRN par des surveillances effectives</i></p>
<p><u>Outcome 2:</u> Measures to ensure biodiversity conservation and productive SNRM developed in the field reference sites are replicated and adapted in the PASZs</p> <p><u>Résultat 2</u> <i>Les approches développées dans les sites de référence de terrain pour définir les mesures appropriées de conservation de la biodiversité, de GDRN et pour le développement de filières de biodiversité durables et rentables, sont reproduites dans les zones d'appui aux aires protégées</i></p>	<p>2.1 Approaches (guides) for the development of SNRM measures, based on scientific knowledge, are developed, tested, applied and up-scaled (transposed). <i>2.1 Des approches (guides) pour la conception de mesures de GDRN sur la base de connaissances scientifiques sont conçues, appliquées, mises au point et transposées</i></p> <p>2.2. Local/community level resource managers understand and adopt the adaptive SNRM approaches. <i>2.2 Les gestionnaires de ressources au niveau communautaire comprennent et adoptent l'approche adaptative de la GDRN</i></p> <p>2.3 Biodiversity-product based “businesses” operate under cost-recovery and generate revenue creating incentives for SNRM. <i>2.3 Des « entreprises » travaillant sur les produits de la biodiversité génèrent des revenus qui incitent à la gestion durable des ressources naturelles et en couvrent les coûts.</i></p> <p>2.4 Sustainable management methods for commercially-used Wild Species are developed, tested and applied in a participatory manner with local/community level resource managers. <i>2.4 Des approches pour déterminer des mesures de gestion rationnelle pour les espèces sauvages qui font l'objet de commercialisation sont conçues, appliquées et mises au point avec les gestionnaires communautaires</i></p>
<p><u>Outcome 3:</u> Participatory management systems for marine and coastal protected areas are improved through the integration of SNRM principles</p> <p><u>Résultat 3:</u> <i>Les systèmes de gestion participative des aires protégées marines et côtières sont améliorés grâce à l'intégration des mesures de GDRN</i></p>	<p>3.1 Participatory MCPA management plans, based on best scientific and technical knowledge, are elaborated. <i>3.1 Des plans de gestion participative des APMC basés sur les meilleurs apports scientifiques et techniques sont élaborés</i></p> <p>3.2 Representative partner CBOs/CLBs that work together with ANGAP in the management of MCPAs are trained to use and apply adaptive management (SNRM) principles. <i>3.2 Les institutions communautaires qui participent avec l'ANGAP à la gestion des APMC et qui sont représentatives sont formées à utiliser des principes de gestion adaptative</i></p>
SUB-COMPONENT 3.2.	
<p><u>Outcome 4:</u> SNRM knowledge production contributes to efficient management of natural resources in Madagascar</p> <p><u>Résultat 4 :</u> <i>La production de connaissances améliore l'efficacité de la gestion des ressources naturelles à Madagascar</i></p>	<p>4.1 Knowledge and awareness needs pertaining to SNRM in Madagascar are assessed, covering SNRM knowledge of all major natural ecosystems. <i>4.1 Les besoins essentiels en matière de connaissances pour le développement de la GDRN sont définis à travers une étude de qualité portant sur l'état de la GDRN dans les principaux écosystèmes naturels à Madagascar</i></p> <p>4.2 A system and a network allowing the systematic collection and the analysis of the SNRM related data in Madagascar are set up and are operational. <i>4.2 Un système et un réseau permettant la collecte et l'analyse systématiques des données relatives à la GDRN à Madagascar sont mis en place et sont opérationnels</i></p>

Outcomes	Outputs ¹⁶
<p><u>Outcome 5:</u> Sharing the knowledge relative to SNRM among the stakeholders contributes to efficient and sustainable management</p> <p><u>Résultat 5</u> <i>Le partage des connaissances relatives à la GDRN auprès des parties prenantes contribue à améliorer l'efficacité et la durabilité de la gestion</i></p>	<p>5.1 A Knowledge Sharing system on SNRM has been set up and is operational, for use by practitioners. <i>5.1 Un système de partage des connaissances en matière de GDRN entre les praticiens est mis en place et est opérationnel</i></p> <p>5.2 A communication system for the preparation and distribution of SNRM information packages for decision makers at national, regional and local levels is established. <i>5.2 Un système d'élaboration et de distribution de dossiers pour informer les principaux décideurs aux niveaux national, régional et communal des questions de GDRN est mis en place.</i></p> <p>5.3 The key findings in terms of SNRM knowledge are consolidated and shared at mid-term and at the end of the project. <i>5.3 Les principales avancées en matière de connaissance sont consolidées et partagées à travers des résumés produits à mi-parcours et à la clôture du projet.</i></p>

Annexe D. Structure du rapport d'évaluation

Aperçu général des exigences requises pour les évaluations

Résumé exécutif

Acronymes

1. Sommaire analytique (y compris une notation générale du projet, au moyen de l'échelle de notation de 1 à 6 du PNUD/FEM).

- Brève description du projet;
- Contexte et objectif de l'évaluation;
- Conclusions principales, notation des progrès réalisés vers les objectifs ainsi que notation des progrès réalisés au niveau de l'exécution, des recommandations et des enseignements tirés;

2. Introduction

- Objectif de l'évaluation;
- Principales questions examinées;
- Méthode d'évaluation (*voir l'exemple fourni ci-dessous pour des directives spécifiques);
- Structure de l'évaluation.
- Déclaration sur l'éthique faite par l'évaluateur.

3. Le(s) projet(s) et contexte de son (leur) développement

- Démarrage et durée du projet;
- Problèmes que le projet cherche à régler;
- Objectifs du projet dans l'immédiat et au niveau du développement;
- Parties prenantes principales;
- Résultats attendus.

4. Résultats et conclusions

Outre l'évaluation descriptive, tous les **critères désignés par un (R) doivent être notés** conformément aux directives du PNUD/FEM relatives aux évaluations finales, au moyen des qualifications suivantes : hautement satisfaisant (HS), satisfaisant (S), plutôt satisfaisant (PS), plutôt insatisfaisant (PI), insatisfaisant (I), ou hautement insatisfaisant (HI). (Les directives d'utilisation des notations doivent être fournies aux candidats ayant réussi).

4.1 Formulation du projet

- *Conceptualisation/Conception (R)*. Ce point doit permettre d'évaluer si l'approche utilisée pour concevoir et sélectionner les interventions de projet a tenu compte des causes locales et des menaces principales qui se posent dans le domaine du projet. Il doit également inclure une évaluation du cadre logique et établir si les différents éléments et activités du projet proposés pour réaliser les objectifs étaient appropriés, viables et ont répondu aux cadres contextuel, institutionnel, juridique et réglementaire du projet. Il doit en outre évaluer les indicateurs définis pour orienter l'exécution et l'évaluation de la réalisation, et si les enseignements tirés d'autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine de focalisation) ont été intégrés dans la conception du projet.
- *Appropriation/implication active du pays*. Evaluer la mesure dans laquelle l'idée/la conceptualisation du projet a trouvé son origine dans les plans nationaux, sectoriels et de développement et se focalise sur les intérêts nationaux au niveau de l'environnement et du développement.
- *Participation des parties prenantes (R)* Evaluer la diffusion de l'information, la consultation et la participation des « parties prenantes » aux étapes de conception.

- *Approche au niveau de la reproduction.* Déterminer les moyens par lesquels les enseignements et les expériences tirés du projet ont été/doivent être reproduits ou renforcés dans la conception et l'exécution des autres projets (cela étant également lié aux pratiques effectives mises en œuvre pendant l'exécution).
- *Liens entre le projet et les autres interventions au sein du secteur et la définition d'arrangements de gestion clairs et appropriés lors de la phase de conception.* Cet élément doit également traiter de la question de la mesure dans laquelle le projet prend en considération les priorités du PNUD : l'égalité des sexes, la coopération sud-sud, les liens pauvreté-environnement (durabilité des moyens d'existence) ainsi que la prévention des catastrophes et le relèvement après une catastrophe.

4.2. Exécution / mis en œuvre du projet

- *Approche de l'exécution (R).* Elle doit inclure l'évaluation des aspects suivants:
 - (i) L'utilisation du cadre logique en tant qu'outil de gestion pendant l'exécution et tout changement apporté à celui-ci afin de répondre aux conditions évolutives et/ou au retour d'informations découlant des activités de S&E, le cas échéant.
 - (ii) Autres éléments indiquant une gestion adaptative tels que des plans de travail globaux et réalistes systématiquement élaborés reflétant une gestion adaptative et/ou des changements au niveau des arrangements concernant la gestion, en vue de renforcer l'exécution.
 - (iii) Utilisation/mise en place des technologies d'information électroniques pour appuyer l'exécution, la participation et le suivi, ainsi que les autres activités du projet.
 - (iv) Relations opérationnelles générales entre les institutions impliquées et d'autres sur la manière dont ces relations ont contribué à l'exécution et à la réalisation effectives des objectifs du projet.
 - (v) Capacités techniques associées au projet et leur rôle au niveau du développement, de la gestion et des réalisations du projet.
- *Suivi et évaluation (R).* Comprend une évaluation consistant à déterminer s'il y a eu un contrôle périodique adéquat des activités pendant l'exécution, en vue d'établir la mesure dans laquelle les intrants, calendriers de travail et autres actions et produits requis se déroulent conformément au plan ; si des évaluations formelles ont été réalisées et si des actions ont été prises concernant les résultats de ce contrôle du suivi et des rapports d'évaluation.
- *Participation des parties prenantes (R).* Celle-ci doit inclure des évaluations des mécanismes de diffusion de l'information pendant l'exécution du projet et de l'étendue de la participation des parties prenantes à la gestion, en mettant l'accent sur les points suivants :
 - (i) Production et diffusion de l'information et enseignements tirés du projet.
 - (ii) Participation des utilisateurs de ressources et des ONG locaux à l'exécution du projet et à la prise de décision, et analyse des forces et faiblesses de l'approche adoptée par le projet dans ce domaine.
 - (iii) Conclusion de partenariats et établissement de relations de collaboration développées par le projet avec les entités locales, nationales et internationales, et conséquences que ces derniers ont eu sur l'exécution du projet.
 - (iv) Implication des institutions gouvernementales dans l'exécution du projet, étendue de l'appui gouvernemental au projet.

- *Planification financière*: Comprend une évaluation :
 - (i) Des coûts effectifs du projet par objectif, produit et activité
 - (ii) Du rapport qualité-prix des réalisations
 - (iii) De la gestion financière (y compris les questions de décaissement)
 - (iv) Cofinancement
- *Gestion des achats*: Comprend une évaluation:
 - (i) Des capacités techniques et en terme de ressources humaines pour la gestion des achats
 - (ii) Lien entre la programmation du travail, la planification des achats, la budgétisation et la planification du décaissement
 - (iii) Efficacité de la gestion des achats, telle qu'indiquée par les résultats des audits (internes et/ou externes), et rapports des missions d'examen et de supervision menées à bien par les AI.
- *Durabilité*. Mesure dans laquelle les bénéficiaires du projet continueront, dans ou hors du domaine du projet, après que celui-ci ait pris fin. Les facteurs pertinents incluent par exemple : l'élaboration d'une stratégie pour assurer la durabilité, la mise en place d'instruments et de mécanismes financiers et économiques, l'intégration des objectifs du projet dans l'économie ou les activités de production de la communauté.

4.3. Résultats

Atteinte des résultats/réalisation des objectifs (R): Comprend une description et une notation de la mesure dans laquelle les objectifs du projet (aux niveaux environnemental et du développement) ont été réalisés, au moyen des notations suivantes : hautement satisfaisant (HS), satisfaisant (S), plutôt satisfaisant (PS), plutôt insatisfaisant (PI), insatisfaisant (I), ou hautement insatisfaisant (HI). Si le projet n'a pas établi de base de référence (conditions initiales), les évaluateurs doivent chercher à la déterminer en utilisant des méthodologies particulières, de manière à ce que les réalisations, les résultats et les impacts puissent être correctement établis. Un tableau de notation résumé concernant la réalisation des objectifs et progrès accomplis par rapport à chacun des résultats du projet doit être présenté, qui utilise l'échelle de notation de 1 à 6.

Cette section doit également inclure l'examen des points suivants :

- *Durabilité* : comprend une appréciation de la mesure dans laquelle les bénéficiaires continuent dans le temps, dans ou hors du domaine du projet, après que l'assistance du FEM/assistance externe apportés au cours de cette phase a pris fin.
- *Contribution au renforcement des compétences du personnel national*
- *Tableau des notations résumé*

5. Recommandations

- Actions correctives pour la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation du projet. Les recommandations doivent être spécifiques et clairement justifiées par rapport à la réalisation des objectifs du projet.
- Actions pour suivre ou renforcer les bénéficiaires initiaux du projet
- Propositions pour de futures directions mettant en exergue les objectifs principaux
- Changements à la stratégie du projet, y compris les indicateurs et les objectifs de cadre logique

6. Enseignements tirés

- Cette partie doit mettre en exergue les « meilleures » et « pires » pratiques en traitant des questions liées à la pertinence, aux résultats et à la réussite.

7. Annexes du rapport d'évaluation

- TdR de l'évaluation
- Itinéraire
- Liste des personnes interrogées
- Résumé des visites sur le terrain, questions soulevées et recommandations faites par les différentes parties prenantes
- Liste des documents examinés
- Questionnaire utilisé et résumé des résultats
- Commentaires faits par les parties prenantes (uniquement dans le cas de divergences avec les résultats et les conclusions de l'évaluation)
- Déclaration sur l'éthique de l'évaluateur (voir exemple ci-dessous).

Déclaration sur l'éthique:

Cette évaluation est guidée par, et a mis en application, les principes suivants:

Indépendance L'Évaluateur est indépendant et n'a pas participé à des activités du Projet, ni n'a été responsable dans le passé de la conception, de l'exécution ou de la supervision du projet.

Impartialité L'Évaluateur s'est attaché à fournir une présentation globale et équilibrée des forces et faiblesses du projet. Le processus d'évaluation a été impartial à toutes les étapes, et a pris en compte tous les points de vue reçus de la part des parties prenantes.

Transparence L'évaluateur a communiqué d'une manière aussi ouverte que possible l'objectif de l'évaluation, les critères appliqués et l'utilisation attendue des résultats. Ce rapport d'évaluation vise à fournir des informations transparentes sur ses sources, ses méthodes et ses approches.

Divulgarion Ce rapport sert de mécanisme par lequel les résultats et les enseignements identifiés dans l'évaluation sont diffusés aux décideurs politiques, au personnel opérationnel, aux bénéficiaires, au grand public et aux autres parties prenantes.

Ethique L'Évaluateur a respecté le droit des institutions et des individus à fournir des informations en toute confiance, et les sources des informations et opinions spécifiques figurant dans le présent rapport ne sont pas divulguées, sauf si nécessaire et uniquement après confirmation de la part de la personne consultée.

Compétences et capacités Les références de l'Évaluateur au niveau de son expertise, de son ancienneté et de son expérience, telles que requise dans les termes de référence sont fournis en annexe ; et la méthode d'évaluation des résultats et des performances est décrite.

Crédibilité Cette évaluation a été basée sur des données et des observations qui sont considérées comme fiables et dignes de confiance en ce qui concerne la qualité des instruments, les procédures et les analyses utilisées pour recueillir et interpréter les informations.

Utilité L'Évaluateur s'est efforcé d'être aussi bien informé que possible, et le présent rapport est considéré comme pertinent, opportun et aussi concis que possible. Visant à être le plus bénéfique possible aux parties prenantes, le rapport présente d'une manière complète et équilibrée les faits, résultats et problèmes, conclusions et recommandations.

EXEMPLE D'APERCU DE LA METHODOLOGIE

La méthode à utiliser pour l'évaluation doit comprendre, de manière non exhaustive, les points suivants :

A) Examen de la documentation, comprenant, entre autres:

- Descriptif du projet et le document d'évaluation du projet;
- Rapports sur l'exécution du projet (REP);
- Rapports trimestriels sur l'état d'avancement du projet et plans de travail des différentes équipes spéciales d'exécution;
- Rapports d'audit
- Rapports d'examen annuels
- Directives opérationnelles en matière de S&E, tous les rapports de suivi préparés par le projet;
- Directives financières et administratives;

Les documents suivants seront également disponibles:

- Cadre de S&E du projet
- Produits informatifs émanant des fournisseurs de services
- Directives, manuels et systèmes opérationnels du projet;
- Minutes des réunions du conseil d'administration du projet, réunions des équipes spéciales et autres responsables du projet;
- Cartes
- Directives du Rapport d'achèvement d'exécution du FEM; et
- Cadres de suivi et d'évaluation du PNUD.

B) Entretiens avec:

- Membres du personnel du PNUD-FEM ayant des responsabilités dans le projet;
- Personnel du Groupe de coordination du projet;
- Agents d'exécution:
- Membres du conseil d'administration du projet
- Membre de l'équipe spéciale (le cas échéant).
- Parties prenantes du projet, en particulier les membres des divers comités directeurs au niveau du projet et les bénéficiaires du projet;
- Membres participants aux projets pilotes
- Personnel pertinent au sein des départements gouvernementaux participants.

C) Visites sur le terrain:

Les visites sur terrain des sites de référence du projet doivent être choisies parmi les 13 sites suivants pour la Zone nord : Ambatozavavy, Antanamitarana, Nosy Sakatia, Nosy Berafia, Antsatrana, Antsahampano, Maromandia, et pour la Zone sud : Sept Lacs, Ranobe, Amboboaka, Anakao, Ifaty Mangily, Manombo.

En outre, **mais séparément du personnel du projet et de leurs institutions**, les évaluateurs auront besoin de répondre spécifiquement aux communautés sélectionnées (les bénéficiaires visés du projet pendant les visites sur le terrain).

Les politiques de S&E en vigueur sont consultables en ligne aux adresses suivantes :

-FEM : <http://www.thegef.org/gef/node/785>

-PNUD: <http://www.beta.undp.org/undp/en/home/operations/accountability/evaluation/overview.html>

Annexe 2. Matrice évaluative

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Evaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
FORMULATION DU PROJET			
Q1. La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, étaient-elles pertinentes vis-à-vis des produits, des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet, ainsi que vis-à-vis des objectifs stratégiques du FEM et du cadre d'intervention du PNUD, et des politiques et stratégies nationales de développement ? (Pertinence)			
<ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le niveau d'efficacité et de consultation, et la qualité du processus de formulation du projet ? 	I1.1. Appréciation sur la qualité du document de projet et sur le processus de formulation suivi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I1.2. Niveau de satisfaction des partenaires et bénéficiaires vis-à-vis de l'implication dans le processus de conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
<ul style="list-style-type: none"> • Les 5 résultats définis dans le document de projet et les résultats revus suite à l'évaluation à mi-parcours ont-ils représenté la meilleure stratégie pour l'atteinte des objectifs du projet en matière de conservation de la biodiversité ? 	I1.3. Niveau de cohérence entre la stratégie et les approches utilisées, et les objectifs du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ Rapport de démarrage ▪ Rapport évaluation à mi-parcours ▪ Réponse de gestion aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours
	I1.4. Niveau de cohérence entre les produits, les résultats attendus et les objectifs définis en matière de conservation de la biodiversité, tels que définis dans la cadre logique initial, puis revus suite à l'évaluation à mi-parcours	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ Rapport de démarrage ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Évaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs et les résultats attendus du projet étaient-ils pertinents avec les objectifs des plans et des stratégies nationaux et locaux dans le domaine de la conservation et de la gestion des aires protégées ? Et qu'en est-il des objectifs stratégiques du FEM et du cadre d'intervention du PNUD ? 	I1.5. Appréciation sur le niveau de pertinence avec les objectifs des plans et des stratégies nationaux et locaux dans le domaine de la conservation et de la gestion des aires protégées	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie nationale de protection de la biodiversité ; Plans de développement nationaux ; Plans d'aménagement des Aires Protégées ; Stratégies locales Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) Communes des ZAAP Partenaires techniques et financiers
	I1.6. Appréciation sur le niveau de pertinence avec les objectifs stratégiques du FEM	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre de programmation du FEM
	I1.7. Appréciation sur le niveau de cohérence avec le CPAP du PNUD et UNDAF	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre de programmation du PNUD UNDAF CPAP
<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs et les résultats attendus du projet étaient-ils cohérents avec les besoins et les aspirations des communautés bénéficiaires ? 	I1.8. Appréciation sur le niveau de pertinence avec les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites et leur évolution exprimés dans les plans de développement locaux et nationaux	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens Groupes de discussion Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Communautés locales bénéficiaires Organisations et associations locales Communes des ZAAP ONG et bureaux d'études locaux Plans de développement locaux et nationaux
<ul style="list-style-type: none"> Le montage et la définition des arrangements institutionnels du projet ont-ils été suffisamment clairs et étaient-ils suffisamment flexibles pour prendre en compte une évolution du contexte national et des parties prenantes actives à Madagascar ? 	I1.9. Appréciation sur le montage et la définition des arrangements institutionnels tels que présentés dans le document de projet	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Document de projet
	I1.10. Appréciation sur l'évolution des arrangements institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités Rapport évaluation à mi-parcours Réponse de gestion aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) Membres comité de pilotage Unités de coordination PNUD
	I1.11. Niveau de satisfaction des partenaires et bénéficiaires sur la clarté et la flexibilité des arrangements institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) Membres comité de pilotage

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Evaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
<ul style="list-style-type: none"> • Comment l'approche genre a-t-elle été prise en compte dans le développement du projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ? 	I1.12. Niveau de prise en compte de l'approche genre lors de la formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Cadre logique ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I1.13. Niveau d'intégration de l'approche genre dans les stratégies de mise en œuvre des activités, au sein du comité de pilotage et des organes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapport de démarrage ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Communautés locales bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Associations féminines
EXECUTION ET MISE EN ŒUVRE			
Q2. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se sont-elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il adéquat ? (Efficacité et efficience)			
<ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le niveau de communication et de collaboration entre les partenaires du projet et avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet et les autres interventions dans le secteur de la conservation de la biodiversité ? 	I2.1. Degré de communication et de collaboration entre les partenaires et les acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PIRs/APRs ▪ Rapports d'activités ▪ Rapport d'évaluation à mi-parcours ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Organisations et associations locales ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I2.2. Niveau de collaboration avec les autres partenaires institutionnels extérieurs au projet et les autres interventions dans le secteur de la conservation de la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le taux d'appropriation 	I2.3. Niveau d'appropriation par les	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Evaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
du projet, de ses activités et résultats par les bénéficiaires ?	bénéficiaires des activités du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Communautés locales bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I2.4. Niveau de satisfaction des partenaires et bénéficiaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ ONG et bureaux d'études locaux
Q3. La mise en œuvre du projet a-t-elle été efficace, en accord avec les normes et standards nationaux et internationaux ? (Efficacité)			
<ul style="list-style-type: none"> • La planification financière, la programmation et la mise en œuvre des activités ont-elles été efficaces ? 	I3.1. Appréciation sur la qualité, la pertinence et l'utilisation des Plans de travail Annuels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan pluriannuel de travail ▪ Plans de travail annuels ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I3.2. Niveau de décaissement effectif vs. planifié	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I3.3. Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités et d'atteinte des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I3.4. Appréciation sur la qualité du suivi-budgétaire réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Evaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
	I3.5. Ratio frais de fonctionnement et coûts des activités/produits ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier
	I3.6. Délais moyens de mise à disposition des fonds FEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I3.7. Niveau de mobilisation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Responsable financier ▪ Unités de coordination
<ul style="list-style-type: none"> • Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de gestion administrative, comptable et financière ont-ils été performants ? 	I3.8. Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs
	I3.9. Niveau de satisfaction vis-à-vis du processus de prise de décisions et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I3.10. Appréciation sur la transparence et l'efficacité de la gestion du projet par ses principales parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ PNUD ▪ ONG et bureaux d'études locaux
<ul style="list-style-type: none"> • Les organes de consultation et de gestion ont-ils joué leurs rôles, leurs moyens étaient-ils suffisants et ont-ils apporté une direction et un soutien suffisant au projet ? 	I3.11. Rôles définis et effectifs des différents organes de consultation et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports du comité de pilotage ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH)

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Evaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I3.12. Moyens humains déployés au niveau de l'Unité de coordination nationale et des unités de coordination régionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I3.13. Les rôles définis et effectifs du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I3.14. Appréciation sur les moyens logistiques mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'appréciation sur les cadres de collaboration mis en place entre les différentes organisations actives au sein du projet et l'appréciation sur la 	I3.15. Appréciation sur les cadres de collaboration mis en place entre les différentes organisations actives au sein du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ ONG et bureaux d'études locaux

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Evaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
qualité du travail réalisé par les bureaux d'études et les ONG locales ?	I3.16. Appréciation sur le travail réalisé par les bureaux d'études et les ONG locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Communautés locales bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux
<ul style="list-style-type: none"> • L'assistance du PNUD a-t-elle répondu aux besoins ? 	I3.17. Niveau de satisfaction sur l'assistance fournie par le PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination
<ul style="list-style-type: none"> • Le système de suivi-évaluation et de gestion des risques a-t-il été efficient ? 	I3.18. Appréciation sur les procédures et les outils de SE et de rapportage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de projet ▪ Rapport atelier de démarrage ▪ Plans de travail annuels ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs ▪ Membres comité de pilotage ▪ Unités de coordination ▪ PNUD
	I3.19. Pertinence avec les exigences du PNUD et du FEM en matière de SE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD Handbook on M&E for results ▪ PNUD
	I3.20. Appréciation sur les indicateurs (SMART ?)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique
	I3.21. Appréciation sur les risques identifiés et le niveau de notation de ces risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ PIRs/APRs ▪ Rapports d'activités
	I3.22. Appréciation sur les mesures d'atténuation proposées pour faire face à ces risques et réponse de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projet ▪ PIRs/APRs ▪ Rapports d'activités
<ul style="list-style-type: none"> • Le système d'information mis en place est-il régulièrement mis à jour et l'information générée est-elle efficacement utilisée 	I3.23. Système de gestion de l'information mis en place et appréciation sur le niveau d'utilisation de l'information pour la planification et la surveillance de la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Unités de coordination

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Évaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
pour la planification et la surveillance de la conservation ?	conservation		<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD ▪ Organisations et associations locales ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I3.24. Qualité des données écologiques et socio-économiques produites par le projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport thématique ▪ Base de données ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Organisations et associations locales ▪ ONG et bureaux d'études locaux ▪ Partenaires techniques et financiers
	I3.25. Perception sur un mécanisme durable de publication, d'utilisation et de protection de l'intégrité de ces données	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Organisations et associations locales ▪ ONG et bureaux d'études locaux
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t'il appliqué les recommandations de la mission d'évaluation à mi-parcours ? 	I3.28. Niveau de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation à mi-parcours ▪ Réponse de gestion ▪ Rapport d'activités
RESULTATS			
Q4. Quelle est la contribution du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif, ainsi qu'à la réduction du stress environnemental et/ou l'amélioration du statut écologique des ZAAP ? (Efficacité et impacts)			
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus et des indicateurs de résultats ? 	I4.1. Niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Communautés bénéficiaires

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Évaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisations et associations locales ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I4.2. Niveau de contribution des produits réalisés par rapport aux résultats attendus, sur la base des indicateurs de résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Indicateurs de suivi ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Synthèse des produits réalisés
	I4.3. Evolution de la valeur des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre logique ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs
<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions préalables à l'obtention des impacts ont-elles été mises en place ? 	I4.4. Appréciation sur la probabilité d'atteinte des impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I4.5. Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports des réunions du CPR ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Partenaires techniques et financiers ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Evaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ ONG et bureaux d'études locaux
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il eu des effets attendus ou non attendus sur les revenus et la vie des bénéficiaires et a-t-il contribué à la réduction du stress environnemental et/ou l'amélioration du statut écologique des ZAAP ? 	I4.6. Effets et changements attendus ou non sur les revenus et la vie des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I4.7. Niveau de sensibilisation du public sur les questions de conservation de la biodiversité et le soutien du public pour les activités de conservation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I4.8. Evolution du statut écologique des ZAAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH)
	I4.9. Degré de contribution des activités du projet à l'atteinte des OMD et du changement climatique avec une attention particulière concernant les domaines de la biodiversité, du genre et de la réduction de la pauvreté	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs
Q5. Quelle est la probabilité de durabilité, de réplcation et de vulgarisation des résultats et des bonnes pratiques après la mise en œuvre du projet ? (Durabilité)			
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la probabilité de durabilité environnementale, socio-économique et 	I5.1. Facteurs environnementaux, socio-économiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ PIRs/APRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Évaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
institutionnelle des bénéfiques générés par le projet	des bénéfiques générés par le projet		Parks, MEF, MPRH) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I5.2. Appréciation sur les conditions mises en place par le projet pour assurer une gestion participative efficace des aires protégées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il renforcé la capacité d'action des partenaires de sorte que les gestionnaires des sites soient en mesure de prendre en charge la conservation de la biodiversité (planification et suivi de la gestion) ? 	I5.3. Niveau de capacitation des gestionnaires des sites pour prendre en charge la conservation de la biodiversité (planification et suivi de la gestion)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il mis en place les conditions et les bases pour répliquer/vulgariser les bonnes pratiques et les leçons apprises identifiées ? 	I5.4. Niveau de probabilité de durabilité et de répliation/vulgarisation des modèles de génération des revenus qui contribuent à la conservation de la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ Rapports thématiques ▪ Plans de travail annuels ▪ PIRs ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ PNUD ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I5.5. Appréciation sur la stratégie de retrait du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités

Question et sous-questions Évaluatives	Indicateurs d'Evaluation	Méthode de Collecte	Sources d'information
	I5.6. Appréciation sur la viabilité à long terme des comités de surveillance des sites et des comités de suivi communautaire des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie de retrait ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux
	I5.7. Potentiel de réplication des leçons apprises et bonnes pratiques du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) ▪ Unités de coordination ▪ Communautés bénéficiaires ▪ Organisations et associations locales ▪ Communes des ZAAP ▪ ONG et bureaux d'études locaux

Annexe 3. Proposition de programme de mission

Dates	Lieu	Activités	
Dimanche 09-sept-12	Antananarivo	Arrivée évaluateur international	Experts international et national
Lundi 10-sept-12	Antananarivo	Briefing avec le PNUD - Représentant résident, Représentant résident adjoint/chargé de programme, le Team Leader dans le bureau pays du PNUD, et le Responsable de l'Unité Suivi Evaluation Rencontre Ministère de l'Environnement et des Forêts Rencontre personnel équipe de coordination Coordonnateur PE3	
Mardi 11-sept-12	Antananarivo	Madagascar National Parks Membres comité national de pilotage Responsables et techniciens des ONGs et des bureaux d'études partenaires du projet	
TEST DES OUTILS D'EVALUATION SUR UN SITE COMMUN			
Mercredi 12-sept-12	Antananarivo	Départ Antananarivo vers Antsohihy par route	Experts international et national PNUD – PE3
Jeudi 13-sept-12	Antsohihy	Départ d'Antsohihy vers Maromandia	
	Maromandia	Rencontre avec les autorités locales (Maire et Prince ARANA IV)	
		Rencontre Madagascar National Parks (Sahamalaza/Iles Radama)	
		Rencontre avec la plate-forme communale et intercommunale sur la résolution de litiges (PPEDS) et quelques membres du réseau de praticiens	
		Rencontre avec la communauté locale de base d'Ankitsika et leurs formes d'organisation (groupement de pêcheurs, groupement de femmes brodeuses, groupement d'éleveurs de poulets gasy)	
Vendredi 14-sept-12	Antsohihy	Rencontre avec la DREF, la DRPRH et la Région SOFIA Réunion de travail sur le test des outils	
Samedi 15-sept-12	Antsohihy	Départ d'Antsohihy vers Antananarivo (groupe sud) Départ d'Antsohihy vers Ambanja (groupe nord)	
EVALUATION ZONE NORD			
Dimanche 16-sept-12	Ambanja	Départ vers Nosy-Be Repos	Expert National PNUD – PE3
Lundi 17-sept-12	Nosy-Be	Rencontre Cantonnement Environnement et Forêt (CEF), Agence de microfinance OTIV, ORTN, et Opérateurs touristiques, CNRO	
Mardi 18-sept-12	Ambatozavavy	Rencontre avec les communautés locales de base et leurs formes d'organisation (groupement des femmes brodeuses, des guides touristiques et coopérative des pêcheurs)	
	Nosy-Be	Rencontre avec autres partenaires Madagascar National Parks (Lokobe) et Circonscription de la pêche et des ressources halieutiques (CIRPRH)	
Mercredi 19-sept-12	Nosy-Be	Départ vers Ambanja et Antsahampano	
	Ambanja	Rencontre avec les autorités communales (Mairie et District), CEF et CIRPRH Rencontre avec les autres membres du réseau de praticiens (CRADES, ROSEDA, ADAPT)	
Jeudi 20-sept-12	Ambanja	Départ vers Antsahampano	

	Antsahampano	Rencontre avec les communautés locales de base et leurs formes d'organisation (groupement des femmes brodeuses et groupement des pêcheurs, activité touristique)	
		Départ vers Antsiranana	
Vendredi 21-sept-12	Antsiranana	Rencontre DREF, DRT, DRPRH et Région Diana	
		Rencontre Direction Inter Régionale Madagascar National Park	
		Rencontre avec autres membres du réseau de praticiens (SAGE- CI – Université –WWF)	
Samedi 22-sept-12	Antsiranana	Retour sur Antananarivo par avion (ou sur route)	
Dimanche 23-sept-12	Antananarivo	Repos	
EVALUATION ZONE SUD			
Dimanche 16-sept-12	Antananarivo	Départ Antananarivo vers Toliara par avion	Expert international PNUD – PE3
Lundi 17-sept-12	Toliara	Rencontre DREF, DRPRH, DRT et Région Atsimo Andrefana	
		Rencontre Direction Inter Régionale Madagascar National Park	
		Rencontre WWF : Projet AP au PK 32 Ranobe	
		Rencontre Membres du réseau des praticiens de la GDRN (IHSM, WWF, TAMIA, OCPI/OHEMIA, SAGE, FAMARI, BLUE VENTURES, MNP Tsimanampetso, FIMIMANO)	
Mardi 18-sept-12	Toliara	Rencontre Plates-formes régionales de planification et de résolution des litiges dans les régions d'intervention : FIMIMANO	
		Rencontre Autres partenaires : Agence de microfinance CECAM, GEF/SGP – Tany Meva, Reef Doctor	
Mercredi 19-sept-12	Toliara	Départ vers Ifaty Mangily en passant par Belalanda sur route	
	Belalanda	Rencontre avec les autorités communales (Mairie)	
	Ifaty Mangily	Rencontre avec les communautés locales de base et leurs formes d'organisation (groupement de pêcheurs d'Ambolomailaka)	
Jeudi 20-sept-12	Ifaty Mangily	Départ vers Ranobe	
	Ranobe	Rencontre avec les communautés locales de base et leurs formes d'organisation (groupes vannerie, menuiserie, agroforesterie, élevage de poulets, cultures vivrières)	
Vendredi 21-sept-12	Ifaty Mangily	Départ vers Ankililaoka	
	Ankililaoka	Rencontre avec les autorités communales (Mairie)	
		Rencontre Madagascar National Parks (Mikea)	
		Rencontre Plate-forme régionale de planification et de résolution des litiges dans la région d'intervention : FIMAMI	
Samedi 22-sept-12	Ankililaoka	Départ vers Amboboka	
	Amboboka	Rencontre avec les communautés locales de base et leurs formes d'organisation (groupes vannerie, menuiserie, agroforesterie, filière CITES, cultures maraîchères)	
		Retour sur Ifaty Mangily	
Dimanche 23-sept-12	Ifaty Mangily	Repos	
Lundi 24-sept-12	Ifaty Mangily	Départ vers Manombo	
		Rencontre avec les autorités communales (Mairie)	
		Rencontre avec les communautés locales de base et leurs formes d'organisation (groupement de pêcheurs de Fitsitike et d'Andrevo-Bas)	
		Retour sur Ifaty Mangily	

Mardi 25-sept-12	Ifaty Mangily	Retour sur Toliara	
	Toliara	Retour sur Antananarivo par avion	
Mercredi 26-sept-12	Antananarivo	Debriefing avec le PNUD et l'équipe de projet et le MEF	Experts international et national
FIN DE MISSION SUR TERRAIN			

Annexe 4. Protocoles d'entrevue préliminaires

Il est à noter que les protocoles d'entrevue suivants devront être ajustés pour chacun des intervenants rencontrés, sur la base de ses domaines d'expertise et fonctions. Chaque entretien est donc susceptible d'être limité à une moyenne de 15 questions principales.

Protocole d'entrevues avec équipes du projet (Unités de coordination, PNUD/FEM), Autorités gouvernementales (Madagascar National Parks, MEF, MPRH) et membres du comité de pilotage

Formulation du projet

1. Selon vous, le processus de formulation du projet a-t-il été satisfaisant ? A-t-il été suffisamment participatif ? Comment jugeriez-vous la qualité du document de projet final qui a été élaboré ? Les résultats et produits attendus sont-ils toujours pertinents avec les objectifs initiaux du projet FEM ?
2. Selon vous, l'objectif, les résultats attendus et les produits tels que définis dans la cadre logique, puis revus suite à l'évaluation à mi-parcours, répondent-ils toujours aux besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites ? Sont-ils toujours pertinents avec les objectifs des plans et des stratégies nationaux et locaux dans le domaine de la conservation et de la gestion des aires protégées ?
3. Selon vous, le montage et la définition des arrangements institutionnels dans le document de projet étaient-ils assez clairs et flexible ?
4. Selon vous, la dimension genre a-t-elle été prise en compte lors de la formulation du projet ? Cette dimension est-elle présente dans la mise en œuvre du projet ? A quels niveaux :
 - stratégies de mise en œuvre des activités
 - comité de pilotage
 - gestion

Exécution et mise en œuvre

5. Quels ont-été les outils de communication et de diffusion de l'information utilisés par le projet aux niveaux local et national ? Selon vous, le projet a-t-il suffisamment communiqué vis-à-vis de ses activités auprès de ses partenaires et acteurs impliqués ?
6. Le projet a-t-il suffisamment été actif vis-à-vis de sa représentation auprès des partenaires institutionnels extérieurs ? A-t-il suffisamment collaboré avec des interventions actives dans les mêmes zones ? Pourriez-vous citer des exemples de relations établies ?
7. Selon vous, les bénéficiaires directs se sont-ils appropriés les activités et les résultats du projet ? Pouvez-vous citer des exemples ?
8. Selon vous, le processus de décision, de gestion et de coordination étaient-ils assez consultatif ?
9. Selon vous, la formulation et l'utilisation des plans de travail annuels étaient-elles pertinentes et fournissaient-elles des informations nécessaires et utiles ?
10. Avez-vous observé des délais dans la mise à disposition des fonds ? Les cofinancements ont-ils été mobilisés tels que prévu ?
11. Le comité de pilotage a-t-il été fonctionnel et a-t-il joué son rôle tout au long du projet ?
12. Selon vous, les moyens humains et logistiques mis à disposition pour la coordination et la gestion de ce projet ont-ils été suffisants et ont-ils répondu à toutes les exigences liées à la gestion de ce projet ? La gestion des équipes et la mise en œuvre des arrangements institutionnels ont-elles été performantes ? La communication au sein des équipes de projet était-elle satisfaisante ?
13. Selon vous, les cadres de collaboration mis en place entre les différentes organisations actives au sein du projet ont-ils été fonctionnels ? Quelle est votre appréciation sur le travail réalisé par les bureaux d'études et les ONG locales ?

14. Selon vous, l'assistance fournie par le PNUD a-t-elle été effective, pertinente et a-t-elle répondu aux besoins ?
15. Selon vous, les mécanismes et outils de suivi-évaluation et de rapportage étaient-ils satisfaisants et effectifs ?
16. Selon vous, le système de gestion de l'information mis en place est-il efficace ? Quel est selon vous, le niveau actuel d'utilisation de l'information générée pour la planification et la surveillance de la conservation ?
17. Les données écologiques et socio-économiques produites par le projet sont-elles de bonne qualité ? Quelle forme devrait prendre un mécanisme durable de publication, d'utilisation et de protection de l'intégrité de ces données ?

Résultats

18. Pouvez-vous, svp, dresser un bilan de la mise en œuvre des activités et de la réalisation de l'ensemble des produits ? Quels sont les produits et les résultats qui sont en voie d'être atteints ? Existe-t-il un risque que certains résultats ne soient pas atteints ? Si oui, lesquels ?
19. Quelle est selon vous la probabilité d'atteinte des impacts ? Existents-ils des facteurs qui risquent d'influencer l'atteinte des impacts ? Le projet a-t-il eu des effets sur les revenus et la vie des bénéficiaires ?
20. Quel est selon vous le niveau de sensibilisation du public sur les questions de conservation de la biodiversité et le soutien du public pour les activités de conservation ? Le projet a-t-il contribué à améliorer ce niveau ?
21. Selon vous, existent-ils aujourd'hui des facteurs environnementaux, socio-économiques et/ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints ? Le projet a-t-il élaboré une stratégie de retrait ?
22. Selon vous, le projet a-t-il contribué au développement des capacités des gestionnaires des sites pour prendre en charge la conservation de la biodiversité ? Si oui, pouvez fournir des exemples ?
23. Selon vous, quelle est la probabilité que les comités de surveillance des sites et des comités de suivi communautaire des ressources soient pérennisés sur le long-terme ?
24. Selon vous, les résultats de ce projet et les leçons apprises ont-ils une chance d'être répliqués au niveau d'autres sites et dans d'autres zones géographiques ?

Protocole d'entretien responsable financier

1. Quel est le niveau de décaissement effectif à la date de l'évaluation ?
2. Quels sont les frais de fonctionnement relatifs à la gestion et la coordination du projet ?
3. Selon vous, les procédures de gestion administrative et financière ont-elles été satisfaisantes pour assurer un suivi budgétaire efficient ? Et le suivi-budgétaire réalisé a-t-il satisfaisant ?
4. Quel est le délai moyen de mise à disposition des fonds ?
5. Quel est le niveau de mobilisation des cofinancements prévus ?

Protocole d'entrevue avec ONG, bureaux d'études locaux, et Organisations et associations locales

Formulation du projet

1. Selon vous, l'objectif, les résultats attendus et les produits tels que définis dans la cadre logique, puis revus suite à l'évaluation à mi-parcours, répondent-ils toujours aux besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites ? Sont-ils toujours pertinents avec les objectifs des plans et des stratégies locaux dans le domaine de la conservation et de la gestion des aires protégées ?
2. Selon vous, la dimension genre a-t-elle été prise en compte lors de la formulation du projet ? Cette dimension est-elle présente dans la mise en œuvre du projet au niveau local ?

Exécution et mise en œuvre

3. Quels ont-été les outils de communication et de diffusion de l'information utilisés par le projet aux niveaux local et national ? Selon vous, le projet a-t-il suffisamment communiqué vis-à-vis de ses activités auprès de ses partenaires et acteurs impliqués ? A-t-il suffisamment collaboré avec des interventions actives dans les mêmes zones ? Pourriez-vous citer des exemples de relations établies ?
4. Selon vous, les bénéficiaires directs se sont-ils appropriés les activités et les résultats du projet ? Pouvez-vous citer des exemples ?
5. Selon vous, le processus de décision, de gestion et de coordination étaient-ils assez consultatif ?
6. Selon vous, les cadres de collaboration mis en place entre les différentes organisations actives au sein du projet ont-ils été fonctionnels ? Quelle est votre appréciation sur le travail réalisé par les bureaux d'études et les ONG locales ?
7. Selon vous, le système de gestion de l'information mis en place est-il efficace ? Quel est selon vous, le niveau actuel d'utilisation de l'information générée pour la planification et la surveillance de la conservation ?
8. Les données écologiques et socio-économiques produites par le projet sont-elles de bonne qualité ? Quelle forme devrait prendre un mécanisme durable de publication, d'utilisation et de protection de l'intégrité de ces données ?

Résultats

9. Pouvez-vous, svp, dresser un bilan de la mise en œuvre des activités et de la réalisation de l'ensemble des produits ? Quelle est selon vous la probabilité d'atteinte des impacts ? Existents-ils des facteurs qui risquent d'influencer l'atteinte des impacts ? Le projet a-t-il eu des effets sur les revenus et la vie des bénéficiaires ?
10. Quel est selon vous le niveau de sensibilisation du public sur les questions de conservation de la biodiversité et le soutien du public pour les activités de conservation ? Le projet a-t-il contribué à améliorer ce niveau ?
11. Selon vous, existent-ils aujourd'hui des facteurs environnementaux, socio-économiques et/ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints ?
12. Selon vous, le projet a-t-il contribué au développement des capacités des gestionnaires des sites pour prendre en charge la conservation de la biodiversité ? Si oui, pouvez fournir des exemples ?
13. Selon vous, quelle est la probabilité que les comités de surveillance des sites et des comités de suivi communautaire des ressources soient pérennisés sur le long-terme ?
14. Selon vous, les résultats de ce projet et les leçons apprises ont-ils une chance d'être répliqués au niveau d'autres sites et dans d'autres zones géographiques ?

Protocoles groupes de discussion avec communautés bénéficiaires

Formulation du projet

1. Selon vous, les activités appuyées par le projet répondaient-elles à vos besoins ?
2. Selon vous, la dimension genre a-t-elle été prise en compte de la mise en œuvre du projet ?

Exécution et mise en œuvre

3. Dans quelle mesure vous appropriiez-vous les activités et les résultats du projet ? Pouvez-vous citer des exemples ?
4. Selon vous, le projet communique-t-il suffisamment vis-à-vis de ses activités auprès de ses partenaires et acteurs impliqués ? Collabore-t-il suffisamment avec des interventions actives dans la zone ? Pourriez-vous citer des exemples de relations établies ?
5. Quelle est votre appréciation sur le travail réalisé par les bureaux d'études et les ONG locales ?
6. Quel est selon vous, le niveau actuel d'utilisation de l'information générée pour la planification et la surveillance de la conservation ?

Résultats

7. Quels sont les activités qui ont été mises en œuvre et quels sont les résultats atteints à votre niveau ? Existente-t-il des facteurs qui risquent d'influencer l'atteinte des impacts ?
8. Le projet a-t-il eu des effets sur vos revenus et vos conditions ?
9. Selon vous, existent-ils aujourd'hui des facteurs environnementaux, socio-économiques et/ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints ?
10. Selon vous, le projet a-t-il contribué au développement des capacités des gestionnaires des sites pour prendre en charge la conservation de la biodiversité ? Si oui, pouvez-vous fournir des exemples ?
11. Selon vous, quelle est la probabilité que les comités de surveillance des sites et des comités de suivi communautaire des ressources soient pérennisés sur le long-terme ?