|  |  |
| --- | --- |
| **Termes de Références relatifs à :**  **l’Evaluation finale du " Programme intégré d'adaptation pour la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques sur la production agricole et la sécurité alimentaire au Bénin (PANA1)"**  **pour la période 2011-2015** |  |

# Contexte et justification

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d’évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure soutenus par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l’objet d’une évaluation finale à la fin de la mise en œuvre. Ces termes de référence énoncent les attentes d'une évaluation finale du « **Programme intégré d'adaptation pour la lutte contre les effets néfastes des Changements Climatiques sur la production agricole et la sécurité alimentaire au Bénin (PANA1)*».***

Les éléments essentiels du projet à évaluer sont les suivants :

Tableau de résumé du projet

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Titre du projet : | Programme intégré d'adaptation pour la lutte contre les effets néfastes des Changements Climatiques sur la production agricole et la sécurité alimentaire au Bénin (PANA1) | | | | | |
| ID de projet du FEM (PMIS #): | | 3704 |  | *à l’approbation (en millions USD)* | | *à l’achèvement (en millions USD)* |
| ID de projet du PNUD (PIMS #): | | 4047 | Financement du FEM : | 3,410.000 | | 2,725.511 |
| ID de projet du PNUD (Atlas ID#s): | | 00074252  00059395 | Financement du PNUD : | 0,500.000 | | 1,195.564 |
| Pays : | | Bénin | Gouvernement | 0,850.000 | | 0,140.909 |
| Région : | | Afrique de l’Ouest | Gouvernement | 4,114.381 (en nature) | |  |
|  | |  | Financement des communes | 0,341.000 | | 0,049.931 |
|  | |  | Financement des communes | 2,094.619 (en nature) | |  |
| Domaine focal : | | Adaptation aux changements climatiques | Autre : |  | |  |
| Objectifs FA, (OP/SP) : | | SO1 / SP3 | Cofinancement total : | 1,691. 000 | | 4,072.468 |
|  | |  | Cofinancement total : | 6,209.000 (en nature) | |  |
| Agent d’exécution : | | PNUD | Coût total du projet : | 11,310.000 | |  |
| Autres partenaires participant au projet : | |  | Signature du DP (Date de début du projet) : | | | 1re avril 2011 |
| Date de clôture (opérationnelle) : | | Proposé :  31 décembre 2014 | Réel :  31 décembre 2015 |

Le Bénin subit l’influence des changements climatiques qui affectent nombre de secteurs productifs dont l'agriculture, la pêche, la foresterie et par ricochet la sécurité alimentaire.

L’adaptation aux changements climatiques constitue une priorité du Gouvernement en vue de prévenir et de gérer les risques et impacts négatifs qui pourraient résulter d’un défi d’action prospective. Les capacités pour inciter et renforcer cette adaptation au niveau décentralisé sont relativement limitées. Les capacités systémiques, institutionnelles et individuelles pour agir sur de tels risques restent faibles. Bien que des mécanismes endogènes de préventions existent déjà, peu d’exercice de planifications adaptatives ont actuellement lieu et bien de communautés locales ne sont pas encore entièrement engagées dans les actions adaptatives.

Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de la Décision 28/CP.7 de la Conférence des Parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), prise en sa 7ème session en novembre 2001 et relative à l’élaboration des Programmes d’Actions Nationaux aux fins de l’Adaptation aux changements climatiques (PANA), le Bénin a bénéficié d’un financement du Fonds des Pays les Moins Avancés. Ce financement a permis d’identifier cinq (05) mesures prioritaires et urgentes à mettre en œuvre afin de réduire la vulnérabilité des populations face aux effets néfastes des phénomènes météorologiques extrêmes et des changements climatiques. Pour la mise en œuvre de la première mesure prioritaire qui concerne le secteur agricole, il est élaboré le projet intitulé **“Programme intégré d'adaptation pour la lutte contre les effets néfastes des Changements Climatiques sur la production agricole et la sécurité alimentaire au Bénin (PANA1)”**.

L’évaluation de la vulnérabilité a conduit en 2006 à identifier huit zones agro-écologiques au Bénin. Il s’agit de : Zone 1 : l’Extrême Nord (Nord-Bénin), zone 2 : la zone cotonnière du Nord-Bénin, zone 3 : zone de production vivrière du Sud-Borgou), zone 4 : zone Ouest Atacora-Nord Donga, zone 5 : zone cotonnière du Centre), zone 6 : zone des terres de barre, zone 7 : Zone de la dépression, zone 8 : zone des pêcheries.

Le PANA1 concentre ses interventions dans les zones 1, 4, 5 et 8 particulièrement vulnérables aux changements climatiques. Il a donné la priorité à ces quatre zones agro-écologiques pour qu'une action d'adaptation urgente soit menée. Par conséquent, basé sur une étude spécifique des risques, le choix a été porté pendant la phase PPG (Projet d’Assistance Préparatoire) sur neuf (9) communes particulièrement exposées aux risques climatiques. Celles-ci ont été retenues avec les populations comme pilotes pour la mise en œuvre du projet, ce sont : Malanville (zone 1 : l’Extrême Nord), Ouaké et Matéri (zone 4 : Ouest Atacora et Nord Donga), Savalou et Aplahoué (zone 5 : Zone Cotonnière du Centre) et Bopa, Ouinhi, Adjohoun et Sô- Ava (zone 8 : Zone des Pêcheries).

Le PANA1 vise à renforcer les capacités des communautés agricoles pour s'adapter aux changements climatiques dans ces quatre (4) zones agro-écologiques les plus vulnérables au Bénin. Il aspire à doter les communes de moyens nécessaires et à les appuyer sur le plan environnemental afin qu'elles puissent s'adapter aux conditions climatiques néfastes. Ainsi, le projet contribuera i) au développement des capacités de planification et de réponse des secteurs liés aux changements climatiques en s’assurant que les plans de développement nationaux et communaux ainsi que les politiques sectorielles et les budgets associés incorporent les besoins d'adaptation ; ii) à l’expertise et au soutien environnemental que les communautés doivent disposer pour s'adapter efficacement aux conditions climatiques défavorables ; iii) au partage d’expériences en adaptation sur le plan local, national et international.

Pour la mise en œuvre du projet PANA 1, deux (02) types d’accords ont été signés : l’un entre le Gouvernement Béninois et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l’autre entre le PNUD et chacune des neuf (9) communes bénéficiaires

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

Les objectifs de l’évaluation consistent à apprécier l’atteinte des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l’amélioration globale des programmes appuyés par le PNUD.

Zone d’intervention

|  |  |
| --- | --- |
|  | Le projet PANA1 intervient dans les quatre (04) zones agroécologiques les plus vulnérables aux changements climatiques du territoire national à savoir ;   * **zone1 :** l’Extrême Nord (Malanville), * **zone4 :** zone Ouest Atacora-Donga (Ouaké, Matéri), * **zone5 :** zone cotonnière du Centre (Savalou, Aplahoué), * **zone8 :** zone des pêcheries (Ouinhi, Bopa, Adjohoun et Sô-Ava) |

**Tableau** : Zones d’interventions du Projet

Elles se présentent comme suit ;

| **Zones agroécologiques** | **Départements** | **Communes** | **Arrondissements** | **Village de démonstration** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Zone1:** Extrême Nord | Alibori | Malanville | Toumboutou | Toumboutou |
| **Zone 4**: Nord Donga-Ouest Atacora | Donga | Ouaké | Badjoudè | Kadolassi |
| Atacora | Matéri | Matéri | Kankini-Seri |
| **Zone 5:** Zone cotonnière du Centre | Collines | Savalou | Lahotan | Damè |
| Couffo | Aplahoué | Dekpo | Lagbavé |
| **Zone 8:**  Zone des pêcheries | Atlantique | Sô-Ava | Ahomey-Lokpo | Hounmey |
| Mono | Bopa | Possotomè | Sehomi |
| Ouémé | Adjohoun | Akpadanou | Ouedo wo |
| Zou | Ouinhi | Sagon | Adamè |

BUT, Approche et méthode d'évaluation

* Le but visé est de :
* évaluer le taux d’exécution au niveau global et par produit ; analyser les points forts et les faiblesses de l’exécution du projet ;
* évaluer la qualité (efficacité et efficience) du projet en terme d’impact actuels et futurs ;
* évaluer l'Unité de Gestion de Projet (UGP) et son action au regard de la mise en œuvre du projet ;
* évaluer le niveau de progrès dans le développement des capacités nationales de mise en œuvre ;
* évaluer les résultats obtenus du projet et sa visibilité ;
* évaluer les acquis en lien avec les objectifs et les résultats du projet ;
* apprécier la synergie entre les indicateurs du cadre logique du Projet à ceux du MECGCCRPRNF et du CPAP ;
* orienter la réflexion pour une éventuelle nouvelle phase du projet.
* **Méthode et approche**

Une approche et une méthode globales pour la réalisation des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM se sont développées au fil du temps. L’évaluateur doit articuler les efforts d’évaluation autour des critères de **pertinence, d’efficacité, d’efficience, de durabilité et d’impact**, comme défini et expliqué dans les [directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/GEF-TE-Guide_FRE.pdf). Une série de questions couvrant chacun de ces critères ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence ([*Annexe C*](#_TOR_Annex_C:)) des termes de référence. L’évaluateur doit modifier, remplir et soumettre ce tableau dans le cadre d’un rapport initial d’évaluation et le joindre au rapport final en annexe.

L’évaluation doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. L’évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite du bureau de pays du PNUD, l’équipe chargée du projet, et les principales parties prenantes voire les Parties Responsables du projet. L'évaluateur devrait effectuer une mission sur le terrain dans la zone d’intervention du Projet PANA1. L’évaluateur choisira de visiter les sites couverts par le projet.

Les entretiens auront lieu au minimum avec les organisations et les particuliers suivants :

* Administrations de tutelle : (MECGCCRPRNF, GDCC).
* Bureau Pays du PNUD : (Unité Environnement, Changement Climatique, Energie et Développement durable) ;
* Equipe du Projet ;
* Organes consultatifs et communautés bénéficiaires au niveau locale : Comité Communal de Coordination Techniques du Projet (CCCT), autorités locales, représentants des populations, organisations villageoises, organisations des producteurs/productrices autour des actions d’adaptation, etc. ;

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

Critères d'évaluation et notations

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (voir  [annexe A](#_TOR_Annex_A:)) qui offre des indicateurs de performance et d’impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, sera réalisée. L’évaluation portera au moins sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience et durabilité.** Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance suivants. Le tableau rempli doit être joint au résumé d’évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont inclus dans l'[annexe D.](#_TOR_Annex_D:)

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

**A propos des critères de base**

***Pertinence***

Il s’agira d’apprécier dans quelles mesures, les activités menées dans le cadre de chacun des produits du projet répondent aux attentes et priorités des communautés des villages démonstration concernés par le projet, plus particulièrement, les bénéficiaires directs du projet, les membres du CCCT, les autorités communales d’intervention et des autres parties prenantes du projet.

La conception du projet est-elle en accord avec les politiques et stratégies nationales (SCRP et l’UNDAF, Plans de développement, Stratégies et Politiques Sectorielles Nationales et les OMD, etc.) ?

Le projet est-il en accord avec l’objectif stratégique pour la biodiversité et le programme stratégique 3 (PS3) du Fonds pour l’Environnement Mondial (FEM) ?

Les indicateurs de suivi et évaluation du projet sont-ils appropriés pour rendre compte de l’efficacité de l’action ?

Les activités développées ont-elles pu répondre aux priorités pour l’atteinte des résultats dans les délais et selon la qualité requise ?

***Efficience***

L’évaluation finale devra se prononcer sur l’efficience de l’intervention du PANA1. L’évaluation finale analysera tout retard, contrainte ou problème que le projet a rencontré et tirera les leçons utiles pour une éventuelle phase d’extension du projet.

***Efficacité***

L’évaluation finale devra se prononcer par rapport à la réalisation des objectifs spécifiques et l’utilisation par les bénéficiaires des résultats. Elle expliquera les écarts constatés et les raisons d’atteinte (partielle ou satisfaisante) ou de non atteinte des résultats. Elle analysera les risques et les impacts du projet. Egalement les leçons apprises et les bonnes pratiques seront évaluées et les approches pour leur internalisation et diffusion seront définies.

De façon concrète, l’évaluation permettra de répondre aux questions ci-après :

* Quel est l’état actuel des produits du projet ?
* Quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes au dispositif de mise en œuvre, qui ont affecté la mise en œuvre du projet? Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du projet?
* Les différentes ressources (humaines, matérielles et financières) requises du PNUD, du FEM, du gouvernement et des communes bénéficiaires sont-elles anticipées et mobilisées dans les délais appropriées?
* Les différentes ressources (humaines, matérielles et financières) mises à disposition ont-elles été utilisées de manière appropriée pour atteindre les objectifs attendus?
* La stratégie de partenariat développée avec les Parties Responsables a-t-elle été appropriée et efficace?
* Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
* Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par le PNUD que par les partenaires de mise en œuvre, ont-elles été appropriées et efficaces?
* Le projet a-t-il fonctionné avec l’effectif adéquat de personnel, les compétences requises et selon une bonne distribution de tâche ?
* Les mécanismes adéquats de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?

***Durabilité***

Le projet adresse les priorités clés de développement national. Ceci est expliqué clairement dans la SCRP et l'UNDAF identifié et spécifié à travers le processus participatif et pyramidal du PANA.

La préoccupation majeure porte sur la continuation, par le Bénin, des bénéfices résultant d’une action de développement de mesures adaptatives aux changements climatiques après la fin de l’intervention. L’équipe de l’évaluation mi-parcours appréciera les dispositions prises par le projet pour assurer l’ancrage des acquis du projet au niveau local et central.

Le renforcement de capacité est un point clé à la méthode d'approche de la conception du projet. L’équipe d’évaluation analysera particulièrement le processus de renforcement des capacités promu par le projet. Elle analysera également dans quelles mesures les solutions proposées et les approches acceptées sont maîtrisées par les bénéficiaires. Elle donnera des pistes pour la consolidation des acquis.

Reproductibilité: Les initiatives de mesures d’adaptation mises en œuvre dans les villages de démonstration ont –elles généré un effet d’entrainement important et suscité une prise de conscience selon laquelle les activités du projet permettent de faire face efficacement aux effets néfastes des changements climatiques ?.

***Impact :*** La mission analysera ici quels sont les effets/impacts que les bénéficiaires, institutions partenaires et groupes non-ciblés ressentent du projet ? Ces changements sont-ils durables? Quelle est la nature de ces changements positifs, négatifs, directs, indirects, intentionnels, non-intentionnels ? Y a-t-il une relation causale entre les changements et la présence du projet ? L’équipe de l’évaluation finale est amenée à fournir des indications sur les effets / impacts possibles qui peuvent surgir après le projet.

***Risques :*** La mission analysera les impacts des risques sur les résultats et la pérennisation des acquis du projet.

Financement/cofinancement du projet

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Cofinancement  (type/source) | Propre financement du PNUD (en millions USD) | | Gouvernement  (en millions USD) | | Commune  (en millions USD) | | Organisme partenaire  (en millions USD) FEM | | Total  (en millions USD) | |
| Prévu | Réel | Prévu | Réel | Prévu | Réel | Prévu | Réel | Prévu | Réel |
| Subventions | 0,500 | 1,195.564 | 0,850 | 0,140.909 | 0,341.000 | 0,049.931 | 3,410.000 | 2,725.511 | 5,101.000 | 4,072,468 |
| Prêts/concessions |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * Soutien en nature |  |  | 4,114.381 |  | 2,094.619 |  |  |  | 6,209.000 |  |
| * Autre |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Totaux |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Intégration

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

Impact

Les évaluateurs apprécieront dans quelle mesure le projet atteint des impacts ou progresse vers la réalisation de ceux-ci. Parmi les principales conclusions des évaluations doit figurer ce qui suit : le projet a-t-il démontré: a) des progrès vérifiables dans la résilience aux changements climatiques, b) des réductions vérifiables des impacts négatifs des changements climatiques, ou c) des progrès notables vers ces réductions d'impact.

Conclusions, recommandations et enseignements

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

Modalités de mise en oeuvre

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD. Le bureau de pays du PNUD contactera les évaluateurs en vue de garantir le versement en temps opportun des indemnités journalières à l’équipe d’évaluation et de finaliser les modalités de voyage de celle-ci dans le pays si nécessaire. L’équipe de projet sera chargée d’assurer la liaison avec l’équipe d’évaluateurs afin d’organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement, etc. L’Agence Gouvernementale de Coordination sera mise à contribution.

# Objectifs, tâches

L’objectif général de cette consultation est de réaliser l’évaluation finale de l’UNDAF 2009-2013. A cet effet, les objectifs spécifiques visés par l’évaluation sont les suivants :

* évaluer le taux d’exécution au niveau global et par produit ; analyser les points forts et les faiblesses de l’exécution du projet ;
* évaluer la qualité (efficacité et efficience) du projet en terme d’impact actuels et futurs ;
* évaluer l'Unité de Gestion de Projet (UGP) et son action au regard de la mise en œuvre du projet ;
* évaluer le niveau de progrès dans le développement des capacités nationales de mise en œuvre ;
* évaluer les résultats obtenus du projet et sa visibilité ;
* évaluer les acquis en lien avec les objectifs et les résultats du projet ;
* apprécier la synergie entre les indicateurs du cadre logique du Projet à ceux du MECGCCRPRNF et du CPAP ;
* orienter la réflexion pour une éventuelle nouvelle phase du projet.

# Résultats attendus

* le taux d’exécution au niveau global et par produit est évalué; les points forts et les faiblesses de l’exécution du projet sont analysés;
* la qualité (efficacité et efficience) du projet en terme d’impact actuels et futurs est évaluée;
* l'Unité de Gestion de Projet (UGP) et son action au regard de la mise en œuvre du projet est évaluée;
* le niveau de progrès dans le développement des capacités nationales de mise en œuvre est évalué;
* les résultats obtenus du projet et sa visibilité sont évalués;
* les acquis en lien avec les objectifs et les résultats du projet sont évalués;
* la synergie entre les indicateurs du cadre logique du Projet à ceux du MECGCCRPRNF et du CPAP est appréciée;
* la réflexion pour une éventuelle nouvelle phase du projet est orientée.

# Produits attendus (livrables : rapport, CDs, logiciel …..)Les éléments suivants sont attendus de l’équipe d’évaluation :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Produits livrables | Table des matières | Durée | Responsabilités |
| **Rapport initial** | L’évaluateur apporte des précisions sur le calendrier et la méthode | Au plus tard deux semaines avant la mission d’évaluation : 24 septembre | L’évaluateur envoie au BP du PNUD |
| **Présentation** | Conclusions initiales | Fin de la mission d’évaluation : 19 octobre | À la direction du projet, BP du PNUD |
| **Projet de rapport final** | Rapport complet, (selon le modèle joint) avec les annexes | Dans un délai de trois semaines suivant la mission d’évaluation : 09 novembre | Envoyé au BP, examiné par le CTR, le service de coordination du programme et les PFO du FEM |
| **Rapport final\*** | Rapport révisé | Dans un délai d’une semaine suivant la réception des commentaires du PNUD sur le projet : 04 décembre | Envoyé au BP aux fins de téléchargement sur le site du CGELE du PNUD. |

\*Lors de la présentation du rapport final d’évaluation, l’évaluateur est également tenu de fournir une « piste d’audit », expliquant en détail la façon dont les commentaires reçus ont (et n’ont pas) été traités dans ledit rapport.

# Eligibilité

Les membres de l’équipe doivent posséder les qualifications suivantes :

* 10 ans minimum d'expérience professionnelle pertinente ;
* une connaissance et/ou expérience avec des procédures du PNUD et du FEM ;
* une expérience antérieure avec les méthodologies de suivi et d’évaluation axées sur les résultats ;
* des connaissances techniques dans les domaines focaux ciblés ; et
* expérience solide et attestée dans l’évaluation des projets internationaux d’adaptation aux changements climatiques dans le secteur de l’agriculture et la sécurité alimentaire ou des Programmes d’Actons Nationales aux fins de l’Adaptation aux changements climatiques ;
* compétence démontrée dans l’application de la politique de S&E du PNUD-FEM et dans la Gestion Adaptive appliquée à l’évaluation de projets internationaux ;
* une bonne maîtrise du Français est exigée.
* bonne capacité de rédaction attestée selon les standards internationaux, les plus élevés ;
* disponibilité à se déplacer à l’intérieur des villages de démonstration du projet et à travailler sur le terrain dans des conditions souvent difficiles.

***NB : L'équipe d'évaluation sera composée d’un évaluateur international et d’un expert évaluateur national. Il doit disposer d’une expérience antérieure dans l’évaluation de projets similaires. Une expérience des projets financés par le FEM est un avantage. L’évaluateur sélectionné ne doit pas avoir participé à la préparation ou à la mise en œuvre du projet et ne doit pas avoir de conflit d’intérêts avec les activités liées au projet.***

Code de déontologie de l'évaluateur

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

# Durée et démarrage de la mission

L’évaluation durera au total 25 jours calendaires pendant 11 semaines selon le plan suivant :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activité** | Durée | Date d’achèvement |
| **Préparation** | *4* jours | *21 -24 septembre 2015* |
| **Mission d’évaluation** | *10* jours | *08- 19 octobre 2015* |
| **Projet de rapport d’évaluation** | *8* jours | *09 novembre 2015* |
| **Rapport final** | *3* jours | *04 décembre 2015* |

# Méthode d’évaluation

La sélection se fera en fonction de l’offre moins chère techniquement qualifiée ou méthode combinée (technique et financière)

# Grille d'évaluation et notations des offres

L’évaluation des offres se fera sur la base de la grille d’évaluation technique des consultants

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Récapitulatif des formulaires d’évaluation des Propositions techniques | | Note maximum | Société / Autre entité | | | | |
| A | B | C | D | E |
| 1. | Expérience générale et réputation du consultant | 200 |  |  |  |  |  |
| 2. | Projet de plan de Travail, Approche méthodologique et chronogramme | 400 |  |  |  |  |  |
| 3. | Expériences du consultant en rapport avec la mission | 400 |  |  |  |  |  |
|  | **Total** | **1000** |  |  |  |  |  |

Modalités de paiement et spécifications

Un/e consultant/e sera recruté/e sur la base des procédures PNUD.

|  |  |
| --- | --- |
| % | Étape |
| *10 %* | Suite à la présentation et l’approbation de rapport début |
| *40 %* | Suite à la présentation et l’approbation du 1ER projet de rapport d’évaluation finale |
| *50 %* | Suite à la présentation et l’approbation (par le BP et le CTR du PNUD) du rapport d’évaluation finale définitif |

# Présentation et constitution de l’offre

# 1°) Présentation

La soumission doit comporter une offre technique et une offre financière. L’offre technique et l’offre financière seront présentées dans des enveloppes séparées.

# 2°) Constitution

# Offre technique

L’offre technique devra comporter :

* + Une note de compréhension des objectifs et des enjeux de l’évaluation ;
  + La méthodologie à suivre ;
  + Un planning de réalisation ;
  + Les références techniques du consultant prouvant qu’il a réalisé des missions similaires appuyées des attestations de bonne fin d’exécution ;
  + Le Curricula vitae daté et signé et les diplômes du consultant.
* **Offre financière**

Le consultant doit nous faire une proforma à un prix forfaitaire pour toute la mission. Ce prix forfaitaire doit prendre en compte les aspects suivants :

* les honoraires du Consultant ;
* les Perdiems (DSA) pour séjour à Cotonou ;
* les frais de billets d’avion si besoin ;
* tous autres frais si besoin à savoir : communication, rapport, déplacement etc.
* **Dépôt des offres**

# Soumission de candidatures : Les candidatures doivent parvenir par mail à l’adresse : [offres.pnudbenin@undp.org](mailto:offres.pnudbenin@undp.org), avec les mentions : « Offre technique Evaluation Finale du projet PANA1 Consultant international/Consultant national» et « Offre Financière Evaluation Consultant international/Consultant National », au plus tard le 17 août 2015 à 18h00 GMT+1.

ANNEXES

Annexe A : CADRE LOGIQUE DU PROJET

Le cadre logique du projet, est organisé en 3 résultats et 11 produits :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ce projet contribuera à la réalisation des objectifs du Résultat de Programme du Pays comme défini dans CPAP ou CPD :  5. La capacité des communautés locales en termes de conservation et d’adaptations environnementales améliorées au changement climatique est développée.  5. Les capacités des communautés locales en vue de la préservation de l'environnement et d'une meilleure adaptation aux changements climatiques sont développées. | | | | | |
| Indicateurs de Résultat de Programme de Pays :  Indicateur : 5.1.1 Nombre de documents de stratégie et PDCS qui intègre la problématique du changement climatique ; le taux de pertes de moisson dû aux impacts climatiques  Situation de référence : Aucun risque climatique intégré PDCS; Cible : 20 %  Indicateurs : 5.1.1 Nombre de documents de stratégies et de PDC ayant intégré la problématique des changements climatiques, Taux de pertes des récoltes dus aux aléas climatiques  Situation de référence : 5.1.1 0% pour les PDC et les autres documents comme SCRP pas de stratégie Cibles : 5.1.1 :20 % | | | | | |
| Les résultats primaires clefs applicables à l'environnement et au Développement Durable (la même chose que sur la couverture, encercler un) :  1. impliquer environnement et énergie ou  2. Catalyser les finances environnementales ou  3. Promouvoir l'adaptation aux changements climatiques ou  4. étendre les services de l’énergie et de l’environnement aux pauvres. | | | | | |
| Objectif Stratégique et programme applicable de GEF : | | | | | |
| Les résultats applicables de GEF attendus | | | | | |
| Indicateurs de Résultat Applicables de GEF | | | | | |
|  | Indicateurs | Lignes des bases | Les objectifs de  Fin de Projet | Source de vérification | Risques et suppositions |
| Objectif de Projet : renforcer les capacités agricoles (incl. la récolte, l'agriculture, l’élevage de bétail et la pêche) des communautés à s'adapter aux changements climatiques de quatre zones agro-écologiques vulnérables au Bénin | Le changement de pourcentage de la vulnérabilité dans l’agriculture (incl. l'agriculture (l’élevage la pêche et des secteurs de sécurité d'alimentaire aux risques climatique via l'étude basée sur la perception (VRA) | Besoin d’entreprendre le VRA au début de projet (9 sites de démonstration | À mi parcourt, les objectifs de VRA augmentent de 35 %  À la fin-de-projet 70 % de VRA  atteints | étude/VAA | Des ressources humaines et les capacités d’exécution qualifiées d’insuffisantes.  Retards dans le décaissement des fonds et lenteur administrative |
| Résultat 1 : la Capacité de prévoir et de répondre aux changements climatiques du secteur agricole est améliorée. | Le nombre de politiques de planification de développement relatifs à l’agriculture à la pêche, les programmes et plans intégrant les risques de changement climatique dans leurs objectifs | Actuellement le risque des changements climatiques n'est pas explicitement intégré dans PDCS, PRSP et la Stratégie de relance Agricole | Vers la fin du projet  - Le PDCS des neuf Communes pilotes intègrent tous le risque de changements climatiques dans leur programme de développement  - Le PSRP inclut spécifiquement le risque de changement climatique  - La Stratégie de relance Agricole inclut spécifiquement le risque de changement de climat | - APRs  -Instruments d’évaluation de politique ciblée | - Difficultés de s’accorder sur la Vision Stratégique la planification et la Communication  - Engagement du Gouvernement  - La mise en œuvre des dispositions dépendant des capacités institutionnelles  - Le Manque de capacité systémique, des outils et des méthodes pour adresser systématiquement le CC dans la planification et l’exécution  - Le Manque de capacités pour se développer et établir un fonctionnel et durables EWS agro-météorologique des agriculteurs fonctionnel et durable  conflit entre le traditionnel et la connaissance scientifique et des systèmes |
| Résultat 2 : le Risque des impacts climatiques sur l’agriculture : la production réduite | 1. Le nombre de fermiers (incl. Les éleveurs) et des pêcheurs engagés dans des activités de développement de capacité pour la gestion des risques de changements climatiques  2. Changement de pourcentage de capacité d’adaptation dans les villages de démonstration via étude à base de perception | Dans 1. À 9 sites de démonstration aucune formation sur la gestion de risques climatiques n’est en cours ; la ligne des bases est alors zéro  2. Il y a Le besoin d'entreprendre l’étude de la ligne des bases au début du projet (9 sites de démonstration | 1. à mi parcourt, au moins 150 fermiers et pêcheurs dans 9 villages de démonstration ont été formés  Vers la fin du projet un total de 450 fermiers et pêcheurs dans les quatre zones agro écologiques a été formé  2. À la fin du projet 70 % de population dans des villages de démonstration ont acquis la bonne capacité adaptative | 1.APRs les rapports de formation portant sur les événements extrêmes  2. l’étude | - Les coûts Des technologies d'Adaptation et la maintenance \*  - Appropriation de technologies adaptatives par communautés  - Résistance Culturelle et sociale  - Apparition d’événements extrêmes naturels : tempêtes, inondation, tremblements de terre  - Mise en œuvre des capacités institutionnelles dépendantes  - Le Manque d’appui au niveau de communauté  - Les Goulots d'étranglement pour l'extension des services de livraison  - Le Manque de compréhension et de connaissance des besoins de CCA , des options et les meilleures pratiques et les appuis au renforcement de capacité limités  - Conflit entre le traditionnel et la connaissance scientifique et des systèmes |
| Résultat 3 : les expériences et les meilleures pratiques des activités pilotes, des initiatives de développement des capacités et la politique de changement diffusée. | Le nombre d’expériences codifiés comme touchant à tous les trois résultats de projet | Aucune expérience codifiée | Au moins dix expériences par résultat sont codifiées | APR | - La mise en œuvre des dispositions  - Le Manque de compréhension et la connaissance des besoins de CCA, des options et des meilleures pratiques et les appuis limités de renforcement de capacité |

Annexe B : Liste des documents à examiner par les évaluateurs

* Document de projet et annexes ;
* Plans de travail et budgets du projet ;
* Rapports du comité de pilotage du projet ;
* Rapports du comité technique du projet ;
* Politique de suivi et d'évaluation du FEM, février 2006 ;
* Politique d'évaluation du PNUD, mai 2006 ;
* Série de Rapports thématiques et techniques du projet ;
* Rapport de démarrage du projet. (mai 2011).
* Série de rapports trimestriels ;
* Série Rapports annuels 2011, 2012, 2013 et 2014 ;
* Série Rapports PIR annuels 2012, 2013 2014 et 2015 ;
* Plan harmonisé de formation des bénéficiaires ;
* Guide d’intégration considérations liées aux changements climatiques dans les PDC ;
* Plan de formation des structures partenaires publiques ;
* Plan opérationnel de communication du projet ;
* Arrêté portant AOF des organes de gestion du projet ;
* Série de rapports de mission des équipes des Parties Responsables ;
* Série de rapports de mission de l’équipe de gestion du projet ;
* Série rapports d’ateliers divers ;
* Rapport de l’évaluation mi-parcours du projet ;
* Série de bulletins mensuels d’informations agrométéorologiques « PANA1-AGROMET INFO » ;
* Articles divers ;
* Série de rapports d’audit du projet (audit 2012, audit 2013, audit 2014 et audit 2015) ;
* Série de rapports financiers trimestriels ;
* Stratégie de sortie et durabilité du projet PANA1 ;
* Etc.

Annexe C : Questions d'évaluation

*Il s'agit d'une liste générique, devant être détaillée par l'ajout de questions par les évaluateurs sur la base des spécificités du projet.*

| **Critères des questions d'évaluation** | | **Indicateurs** | **Sources** | **Méthodologie** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Pertinence : Comment le projet se rapporte-t-il aux principaux objectifs du domaine focal du FEM et aux priorités en matière d’environnement et de développement au niveau local, régional et national ? | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Efficacité : Dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du projet ont-ils été atteints ? | | | | | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
| Efficience : Le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ? | | | | | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
| Durabilité : Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, socio-économiques ou environnementaux au maintien des résultats du projet à long terme ? | | | | | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
| Impact : Existe-t-il des indications à l’effet que le projet a contribué au (ou a permis le) progrès en matière de réduction de la tension sur l’environnement, ou à l’amélioration de l’état écologique ? | | | | | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |

Annexe D: Échelles de notations

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Notations pour l’efficacité, l’efficience, les résultats, le suivi et l’évaluation, note globale de la réalisation du projet, et* a*gence d’exécution/agence de réalisation:*** | ***Notations de durabilité:*** | ***Notations de la pertinence:*** |
| 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes  5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures  4 Modérément satisfaisant (MS) : lacunes modéré  3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes  2 Insatisfaisant (U) : problèmes majeurs  1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes | 4 Probables (L) : risques négligeables pour la durabilité | 2 Pertinent (P) |
| 3 Moyennement probable (MP) : risques modérés | 1 Pas pertinent (PP) |
| 2 Moyennement peu probable (MU) : des risques importants  1 Improbable (U) : risques graves |  |
| *Notations supplémentaires le cas échéant :*  Sans objet (S.O.)  Évaluation impossible (E.I.) | | |

Annexe E : Formulaire d’acceptation du code de conduite du consultant en évaluation

**Les évaluateurs:**

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

**Formulaire d’acceptation du consultant en évaluation[[1]](#footnote-1)**

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

**Nom du consultant :** \_\_     \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Nom de l’organisation de consultation** (le cas échéant) :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Signé à *lieu* le *date*

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

Annexe F : Grandes lignes du rapport d'évaluation[[2]](#footnote-2)

|  |  |
| --- | --- |
| **i.** | Page d’introduction :   * Titre du projet financé par le FEM et soutenu par le PNUD * Nº d’identification des projets du PNUD et du FEM * Calendrier de l’évaluation et date du rapport d’évaluation * Région et pays inclus dans le projet * Programme opérationnel/stratégique du FEM * Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet * Membres de l’équipe d’évaluation * Remerciements |
| **ii.** | Résumé   * Tableau de résumé du projet * Description du projet (brève) * Tableau de notations d’évaluation * Résumé des conclusions, des recommandations et des enseignements |
| **iii.** | Acronymes et abréviations  (Voir : Manuel de rédaction du PNUD[[3]](#footnote-3)) |
| **1** | Introduction   * Objectif de l’évaluation * Champ d’application et méthodologie * Structure du rapport d’évaluation |
| **2** | Description et contexte de développement du projet   * Démarrage et durée du projet * Problèmes que le projet visait à régler * Objectifs immédiats et de développement du projet * Indicateurs de base mis en place * Principales parties prenantes * Résultats escomptés |
| **3** | Conclusions  (Outre une appréciation descriptive, tous les critères marqués d’un (\*) doivent être notés[[4]](#footnote-4)) |
| **3.1** | Conception/Formulation du projet   * Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet ; indicateurs) * Hypothèses et risques * Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet * Participation prévue des parties prenantes * Approche de réplication * Avantage comparatif du PNUD * Les liens entre le projet et d’autres interventions au sein du secteur * Modalités de gestion |
| **3.2** | Mise en œuvre du projet   * Gestion adaptative (modifications apportées à la conception du projet et résultats du projet lors de la mise en œuvre) * Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région) * Commentaires provenant des activités de suivi et d’évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative * Financement du projet : * Suivi et évaluation : conception à l'entrée (\*), mise en œuvre (\*), et évaluation globale (\*) * Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l’exécution avec PNUD (\*) et le partenaire de mise en œuvre (\*) et questions opérationnelles |
| **3.3** | Résultats des projets   * Résultats globaux (réalisation des objectifs) (\*) * Pertinence(\*) * Efficacité (\*) * Efficience (\*) * Appropriation par le pays * Intégration * Durabilité : les ressources financières (\*), sociopolitique (\*), cadre institutionnel et gouvernance (\*), l'environnement (\*), et probabilité globale de la durabilité (\*) * Impact |
| **4** | Conclusions, recommandations et enseignements   * Mesures correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation du projet * Mesures visant à assurer le suivi ou à renforcer les avantages initiaux du projet * Propositions relatives aux orientations futures favorisant les principaux objectifs * Les meilleures et les pires pratiques lors du traitement des questions concernant la pertinence, la performance et la réussite |
| **5** | Annexes   * TdR * Itinéraire * Liste des personnes interrogées * Résumé des visites sur le terrain * Liste des documents examinés * Tableau des questions d’évaluation * Questionnaire utilisé et résumé des résultats * Formulaire d’acceptation du consultant en évaluation * *Annexée dans un fichier séparé:* piste d'audit * *Annexée dans un fichier séparé:* Terminal les outils de suivi par domaine d’intervention du FEM |

Annexe G : Formulaire d'autorisation du rapport d'évaluation

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

Rapport d’évaluation examiné et approuvé par

Bureau de pays du PNUD

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

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

CTR du PNUD-FEM

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

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

Annex H: TE Report audit trail

The following is a template for the evaluator to show how the received comments on the draft TE report have (or have not) been incorporated into the final TE report. This audit trail should be included as an annex in the final TE report.

**To the comments received on (*date*) from the Terminal Evaluation of (*project name*) (UNDP *PIMS #)***

*The following comments were provided in track changes to the draft Terminal Evaluation report; they are referenced by institution (“Author” column) and track change comment number (“#” column):*

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

1. www.unevaluation.org/unegcodeofconduct [↑](#footnote-ref-1)
2. Le rapport ne doit pas dépasser *40* pages au total (en excluant les annexes). [↑](#footnote-ref-2)
3. Manuel de style du PNUD, Bureau des communications, Bureau des partenariats, mis à jour en novembre 2008 [↑](#footnote-ref-3)
4. Voir l’annexe D pour plus d’explications sur les notations. [↑](#footnote-ref-4)