« HORIZON VERT – SOLUTIONS FONDEES SUR L'ENVIRONNEMENT »

Document de Portefeuille

mars, 2026

PORTFOLIO DOCUMENT

[UNDP MADAGASCAR - COUNTRY OFFICE]

Portfolio Title : **HORIZON VERT – SOLUTIONS FONDEES SUR L'ENVIRONNEMENT**

Portfolio Number :

Start Date : Janvier 2026 **End Date :** Décembre 2028 **LPAC Meeting date :** 05 mars 2026

Summary Description

Madagascar fait face à des défis majeurs : déforestation rapide, forte dépendance au bois-énergie (90% des ménages) et grande vulnérabilité climatique (3e pays le plus exposé). Cette situation a provoqué la perte de 90% des habitats naturels et met en danger plus de 2 200 espèces menacées. L'exclusion socio-économique rurale intensifie ces pressions, qui nécessitent des réponses globales plutôt que des solutions isolées. Une démarche systématique à l'approche portefeuille aidera à traiter simultanément les causes structurelles à travers trois leviers : gouvernance, économie verte et résilience territoriale.

Le portefeuille "HORIZON VERT – SOLUTIONS FONDEES SUR L'ENVIRONNEMENT" ambitionne d'accompagner Madagascar vers un développement durable, inclusif et résilient en valorisant le capital naturel, structurant des économies vertes et climato-adaptées, et mobilisant tous les acteurs clés, afin de contribuer aux changements systémiques ci-après :

Shift1 : Les institutions étatiques ont un leadership fort et reconnu, permettant de mobiliser les ressources, coordonner efficacement la gestion durable des ressources naturelles et la résilience climatique, et d'établir des cadres normatifs inclusifs intégrant la diplomatie verte, la neutralité carbone et l'égalité de genre.

Shift 2 : Les populations locales, en particulier les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables, s'approprient la valorisation du capital naturel comme pilier de leur développement et bénéficient équitablement d'une économie verte et résiliente.

Shift 3 : Les communautés locales, en particulier les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables, sont plus résilientes et gèrent efficacement les ressources naturelles, soutenues par des infrastructures et des systèmes institutionnels de prévention et de réponse aux aléas climatiques efficaces.

Le portefeuille s'appuie sur une architecture partenariale incluant ministères clés, société civile, secteur privé, partenaires techniques et financiers, et communautés locales. Cette gouvernance inclusive, renforcée par des comités et plateformes multi-acteurs, vise transparence, cohérence, optimisation des ressources et adaptation face aux risques. L'ensemble s'aligne sur les engagements internationaux et priorités nationales.

PORTFOLIO OVERVIEW

Contributing to UNSDCF/CPD Outcome(s):

Le portefeuille Horizon Vert contribue directement aux cadres stratégiques suivants :

Effet 3 : Opportunités économiques durables pour tous.
Effet 4 : Gestion durable et résiliente de l'environnement.

Deliver Portfolio Output(s):

Shift1 : Gouvernance intégrée, transparente et redevable de l'environnement, de la biodiversité et du climat, soutenue par des capacités et des financements soutenables.
Shift 2 : Valorisation du capital naturel qui génère des revenus et des emplois décents, avec bénéfices équitables pour les femmes/jeunes, tout en réduisant la pression sur les écosystèmes et améliorant la sécurité alimentaire
Shift 3 : Communautés et territoires capables d'anticiper, d'absorber et de se relever des chocs climatiques, avec un système de gestion de risques renforcé et pertes réduites.

Total resources required:	26 145 000 USD	
Total resources allocated:	**UNDP TRAC:**	3 000 000 USD
	Donor 1: BIOFIN	730 000 USD
	Donor 2: GEF 8 CHO	5 800 000 USD
	Donor 3 : GEF SGP	3 700 000 USD
	Donor 4 : IRFF	450 000 USD
	Donor 5 : CHINE	2 155 000 USD
	Donor 6 : SOFF	3 300 000 USD
	Donor 7 : UE	2 010 000 USD
	Government:	
	In-Kind:	
Unfunded:	5.0 millions USD à mobiliser via partenariats public-privé, financements climatiques et mécanismes innovants.	

Government Development Coordination Authority: Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

signature here

Print Name : Dr. RAMIARISON Herinjatovo Aimé, Ministre de l'Economie et des Finances

Date :

Programme des nations Unies pour le Développement (PNUD)

signature here

Print Name : Dr. Edward CHRISTOW, Représentant résident, PNUD Madagascar

Date:

Implementing Partner(s) for Multiyear Work Plans (MYWP): PNUD

signature here

Print Name: Dr. Edward CHRISTOW, Représentant résident, PNUD Madagascar

Date:

1. Theory of Change

Development Challenge

Madagascar est confronté à des crises environnementale, climatique et socio-économique qui menacent ses écosystèmes uniques et la vie de millions de personnes vulnérables.

Dégradation environnementale et de la biodiversité accélérée

Madagascar connaît une dégradation rapide de ses ressources naturelles, ayant perdu 3,5 millions d'hectares de forêts entre 2001 et 2018, ce qui représente 16 % de sa couverture forestière. Les taux de déforestation varient selon les écosystèmes, atteignant jusqu'à 2,78 % pour les forêts sèches (Global Forest Watch, 2023). En 2024, les surfaces brûlées s'élèvent à plus de 6,5 millions d'hectares, principalement à cause de l'agriculture sur brûlis et de la production de charbon (MEDD, 2025). Plus de 90 % des ménages dépendent du bois-énergie, générant un déficit structurel important. Seulement 75 000 hectares ont été reboisés et 9 % des aires protégées sont bien gérées, insuffisant face aux pertes ; près de 90 % des habitats naturels ont disparu. Plus de 2 200 espèces malgaches sont menacées, compromettant la biodiversité et les services écosystémiques vitaux (CBD, 2022 ; FAPBM, 2023).

Vulnérabilité climatique extrême

Madagascar, classé 3e pays le plus vulnérable aux changements climatiques, subit des hausses de température (jusqu'à 1,15°C), des déficits de pluie et de fréquents phénomènes extrêmes (5-6 cyclones/an, inondations, sécheresses). Les impacts incluent : réduction des ressources en eau, baisse de la production agricole, insécurité alimentaire chronique (~2,3 millions de personnes) et conflits sur les ressources naturelles. Les systèmes de gestion des risques restent fragmentés et peu sensibles au genre, affectant particulièrement les femmes seules. Seulement 13% des communes disposent de capacités d'adaptation et une seule région a un plan de réduction des risques.

Défis systémiques de gouvernance

La gestion des ressources naturelles est entravée par une fragmentation institutionnelle, un manque de coordination et des capacités techniques limitées. Les défis majeurs incluent l'absence de données fiables, l'intégration insuffisante des solutions naturelles, le financement inadéquat, le manque de connaissances climatiques formelles et l'absence de mécanismes participatifs et équitables. Les cadres stratégiques tels que la CDN, le PNA et le SPANB doivent être actualisés et mis en œuvre rapidement.

Exclusion économique et sociale

Plus de 75% vivent en zone rurale avec peu d'opportunités économiques durables. Les femmes représentent moins de 30% dans la gouvernance environnementale et ont un accès limité aux ressources. Les jeunes, dont 60% ont moins de 25 ans, manquent de débouchés pour des emplois verts.

Pertinence stratégique

Le portefeuille Horizon Vert s'inscrit dans les priorités nationales et internationales de Madagascar, notamment la gestion durable des ressources naturelles, la résilience environnementale et l'économie verte. Il répond aux politiques nationales comme le PANEDD, REDD+, SNGRC, NPE et SNABE, ainsi qu'aux engagements globaux tels que l'Accord de Paris, le KM GBF, AFR100, le Cadre de Sendai et les ODD concernés. Ce portefeuille soutient également les cadres de coopération des Nations Unies (UNSDCF, CPD) et s'aligne sur le Plan Stratégique PNUD 2026-2029, assurant une cohérence avec les objectifs de développement et les attentes des partenaires nationaux et internationaux.

Description of Change

L'intention du Bureau pays de Madagascar est de tirer parti de notre mandat unique, de nos capacités et de nos partenariats, ainsi que de notre rôle reconnu d'intégrateur et de promoteur d'approche innovante pour le développement du pays.

Le portefeuille "HORIZON VERT – SOLUTIONS FONDEES SUR L'ENVIRONNEMENT" ambitionne d'accompagner Madagascar vers un développement durable, inclusif et résilient en valorisant le capital naturel, structurant des économies vertes et climato-adaptées, et mobilisant tous les acteurs clés, afin de contribuer aux changements systémiques ci-après :

Effet 1 : Les institutions étatiques ont un leadership fort et reconnu, permettant de mobiliser les ressources, coordonner efficacement la gestion durable des ressources naturelles et la résilience climatique, et d'établir des cadres normatifs inclusifs intégrant la diplomatie verte, la neutralité carbone et l'égalité de genre.

Effet 2 : Les populations locales, en particulier les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables, s'approprient la valorisation du capital naturel comme pilier de leur développement et bénéficient équitablement d'une économie verte et résiliente.

Effet 3 : Les communautés locales, en particulier les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables, sont plus résilientes et gèrent efficacement les ressources naturelles, soutenues par des infrastructures et des systèmes institutionnels de prévention et de réponse aux aléas climatiques efficaces.

Le portefeuille vise à transformer durablement Madagascar en traitant les causes de la dégradation environnementale et de la vulnérabilité climatique. Il s'appuie sur trois axes systémiques et trois accélérateurs transversaux (genre et inclusion, digitalisation, financement innovant) pour faire du capital naturel un levier de développement inclusif.
Le portefeuille entend adopter une approche multi-niveaux amplifiée par trois accélérateurs transversaux. Au niveau stratégique, le PNUD favorise le dialogue politique, la mobilisation de financements internationaux et le positionnement régional de Madagascar. Opérationnellement, il encourage l'implication active des communautés grâce à des approches participatives adaptées et à une intégration territoriale. L'analyse genre systématique, les objectifs de participation féminine et le budget dédié garantissent une égalité transformatrice. Enfin, au niveau systémique, des plateformes multi-acteurs favorisent l'engagement du gouvernement, du secteur privé, des institutions de recherche et des collectivités.
L'inclusion numérique, l'analyse de données massives et l'apprentissage adaptatif autour de cinq thèmes essentiels permettront une transformation digitale adaptée. Des études de cas et des évaluations participatives facilitent des ajustements continus. Dès le lancement, une stratégie de sortie assure l'intégration institutionnelle, l'appropriation communautaire durable et la viabilité économique des modèles avec une diversification financière.
Principaux risques : (1) Instabilité politique pouvant compromettre la continuité, à contrer par l'ancrage institutionnel et l'engagement multiple ; (2) Chocs climatiques majeurs, à limiter grâce à des infrastructures résilientes et une diversification géographique ; (3) Résistance aux changements traditionnels, à surmonter via l'engagement communautaire progressif et le respect des savoirs locaux ; (4) Manque de financement, à combler en diversifiant les sources et partenariats ; (5) Conflits d'usage des ressources, à prévenir par une planification participative et une médiation équitable ; (6) Fracture numérique, à réduire avec des solutions inclusives et des formations adaptées.
Principales hypothèses : (1) un engagement politique fort et une coordination intersectorielle, (2) un accès régulier aux financements nationaux et internationaux, (3) le respect de l'inclusion numérique et de l'égalité de genre, (4) l'acceptation sociale grâce à la participation communautaire et au leadership local, (5) une coordination institutionnelle efficace avec une décentralisation réelle, et (6) la viabilité économique de modèles verts compétitifs face aux pratiques non durables.
Un suivi rigoureux de ces risques et hypothèses, avec des mesures d'atténuation robustes et des revues périodiques pour ajustements adaptatifs, est essentiel au succès transformateur du portefeuille.

UNDP portfolio contribution

Le portefeuille « Horizon Vert » du PNUD répond aux défis environnementaux et climatiques de Madagascar. Il soutient l'UNSDCF 2024-2028 (Effet 4) et le CPD Madagascar 2024-2028 (Réalisation 4), s'aligne sur le Plan Stratégique PNUD 2026-2029 (Objectifs 1 à 4) et l'IRRF 2026-2029 (14 outputs sur 20), tout en intégrant les accélérateurs transversaux : genre et inclusion, digitalisation et IA, et financement innovant.

Le portefeuille vise à renforcer l'adaptation des communes (de 13 % à 50 %), étendre les plans de réduction des risques (de 1 à 6 régions) et améliorer la gestion des aires protégées (de 9 % à 50 %). Il soutient les indicateurs du CPD relatifs à l'emploi vert, aux systèmes d'alerte précoce et à l'accès à l'énergie propre. Il contribue à la prospérité inclusive, à la gouvernance efficace, à la résilience climatique et à la préservation de la planète, couvrant 11 des 17 ODD.

Le PNUD se distingue par son approche systémique à plusieurs niveaux, reliant gouvernance institutionnelle, transformation économique locale et résilience territoriale. Cette stratégie favorise des synergies entre politiques nationales, financements innovants et initiatives communautaires. Le PNUD offre une expertise reconnue en financement climatique et diplomatie verte, permettant à Madagascar d'accéder aux fonds internationaux et de participer aux enjeux régionaux et mondiaux. Sa neutralité facilite le dialogue entre divers acteurs pour une gouvernance environnementale ouverte.

L'intégration de la digitalisation et de l'Intelligence Artificielle (systèmes d'alerte intelligente, télédétection, plateformes de données, applications mobiles) différencie ce portefeuille des méthodes classiques, renforce la maturité digitale des services publics environnementaux et facilite des décisions fondées sur les données.

Le portefeuille soutient et complète les cadres politiques existants, finance les innovations locales par le SGP, et facilite l'investissement privé vert. La coordination avec le système des Nations Unies garantit la cohérence humanitaire, sociale et agricole selon l'approche intégrée de l'UNSDCF.

Le portefeuille s'articule autour de **cinq (05) questions d'apprentissage stratégiques** guidant l'adaptation continue :

1. ***Gouvernances multi-niveaux*** : Comment améliorer la coordination entre institutions pour une gestion intégrée des ressources naturelles et garantir transparence et redevabilité ?
2. ***Financement innovant*** : Quels mécanismes de financement sont les plus efficaces et accessibles localement, et comment favoriser une mobilisation domestique durable ?
3. ***Engagement communautaire transformateur*** : Comment promouvoir une participation inclusive et équitable des groupes vulnérables, et évaluer leur autonomisation réelle ?
4. ***Digitalisation contextuelle*** : Comment adapter les technologies digitales et l'IA dans des zones à faible connectivité sans créer d'inégalités, et encourager leur appropriation locale ?
5. ***Viabilité économique des modèles verts et bleus*** : Quelles conditions rendent les chaînes de valeur durables compétitives et pérennes, permettant leur extension post-projet ?

Ces questions seront abordées par des études de cas, des évaluations participatives et des recherches-actions, avec une documentation et un partage des enseignements pour soutenir l'apprentissage institutionnel adaptatif.

2. Portfolio Results Framework

Portfolio Name : HORIZON VERT – SOLUTIONS FONDEES SUR L'ENVIRONNEMENT	Quantum Portfolio No. : 01005653

Portfolio Intent *(What is the portfolio working towards; what is its "North Star" statement?)*	Portfolio Contribution to CPD *(incl. UNSCDF/CPD Outcome & CPD Output, to be updated as portfolio evolves)*
''Madagascar où le capital naturel devient moteur de prospérité inclusive et de résilience durable" *Le portefeuille "Horizon Vert" accompagnera Madagascar dans sa transition vers un développement durable, inclusif et résilient, en valorisant le capital naturel comme moteur stratégique, en structurant des activités économiques adaptées aux enjeux climatiques, et en mobilisant les institutions publiques, les collectivités territoriales, les institutions de recherche, le secteur privé et les communautés locales (notamment les plus vulnérables) et générer des transformations durables*	UNSDCF/CPD Effet 3 : Les personnes, en particulier les femmes en situation de grande vulnérabilité, les jeunes et les personnes handicapées, ont des emplois plus décents et productifs, créés par les entreprises (notamment les PME/PMI) dans les zones urbaines et rurales, contribuant à la transition vers un modèle économique durable, moderne, diversifié et compétitif. UNSDCF/CPD Effet 4 : Les populations d'aujourd'hui et de demain, en particulier les personnes les plus vulnérables et les femmes, bénéficient de meilleures conditions de vie et d'une résilience renforcée face aux risques et aux changements climatiques, et elles œuvrent avec les principaux acteurs étatiques et non étatiques pour développer et mettre en œuvre une gestion durable, inclusive et sensible aux risques des ressources et des écosystèmes naturels. Produit 2.3 : L'écosystème entrepreneurial est attractif, résilient et renforcé de sorte à créer des emplois verts et bleus et des revenus durables. Produit 3.1 : Les cadres légaux, stratégiques et intersectoriels et les capacités des principaux acteurs sont renforcés à tous les niveaux, ce qui améliore la gestion durable des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de ses effets et la mobilisation des ressources. Produit 3.2 : Les exploitations agricoles, les ménages, les communautés et les industries locales sont en mesure d'appliquer des pratiques écoresponsables et des techniques de production sans incidence sur le climat, pour des moyens de subsistance durables. Produit 3.3 : les instruments et mécanismes de réduction des risques de catastrophe sont mis à jour et appliqués au niveau national et infranational pour une résilience renforcée des communautés locales.

Portfolio Results	Are we seeing progress, where and how?	Indicator	Baseline		End Target		Means of Verification
			Value	Year	Value	Year	
System Change : Madagascar transforme son capital naturel en levier stratégique de prospérité inclusive et de résilience durable	1. **Shift (Output):** *Gouvernance intégrée, transparente et redevable de l'environnement, de la biodiversité et du climat, soutenue par des capacités et des financements soutenables.*	1.1. Taux d'alignement des politiques/documents sectorielles avec les objectifs climatiques	TBD	2025	Couverture d'au moins 70 %	2028	Revues MEDD/MEF
		1.2. Indice d'efficacité de gestion des Aires protégées selon les standards internationaux (METT – Management Effectiveness Tracking Tool)	TBD	2025	Au moins 70 %	2028	Rapports AP/APC, audits METT, bases MEDD.
		1.3. Flux financiers annuels mobilisés pour l'environnement, la biodiversité et le climat (USD)	TBD	2025	Augmentation d'au moins 10%	2028	Comptes publics (MEF), rapports bailleurs, registres BIOFIN/IRRF, MRV carbone/REDD+.
		Indicateurs CPD	0	2023	a) 1 ; b) 1	2028	Source : Ministère de l'environnement et du

		Indicateur 3.1.1 : Nombre de nouveaux cadres légaux et réglementaires mis en œuvre relativement a) à la gestion des ressources naturelles et b) aux changements climatiques.					développement durable, Bureau national des changements climatiques, du carbone et de la réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts (rapports) Fréquence : Annuelle
		Indicateurs CPD Indicateur 3.1.2 : Nombre de nouveaux a) organes publics, b) acteurs privés et c) organisations non gouvernementales, déployant des instruments et des stratégies à la croisée de la protection de l'environnement, de la lutte contre les changements climatiques et de la réduction des risques de catastrophe.	0	2023	a) 4 ; b) 1 ; c) 2	2028	Source : Ministère de l'environnement et du développement durable, Ministère de l'intérieur et de la décentralisation, rapports de projets Fréquence : Annuelle
	2. **Shift (Output):** *Valorisation du capital naturel qui génère des revenus et des emplois décents, avec bénéfices équitables pour les femmes/jeunes, tout en réduisant la pression sur les écosystèmes et améliorant la sécurité alimentaire*	2.1. Revenu des ménages provenant d'activités vertes/bleues (USD)	TBD	2025	Augmentation d'au moins 20%	2028	Enquêtes ménages (INSTAT), panels socio-économiques de projets, registres coopératives/VOI.
		2.2. Taux de déforestation dans les paysages ciblés (%/an)	TBD	2025	Diminution d'au moins 15%	2028	Systèmes MRV REDD+, analyses satellitaires, rapports AP/APC, MEDD.
		2.3. Indice de sécurité alimentaire dans les zones ciblées (FIES ou équivalent)	60 %	2021	65 %	2028	Enquêtes FIES/FS, systèmes nationaux (MAEP/INSTAT), partenaires (PAM/FAO).
		Indicateurs CPD Indicateur 3.2.1 (cadre intégré 4.1.1) : Nombre de nouveaux ménages et de nouvelles communautés bénéficiant directement d'initiatives visant à protéger la nature et à promouvoir l'utilisation durable des ressources.	0	2023	2 500 (40 % de femmes)	2028	Source : rapports du Ministère de l'industrialisation, du commerce et de la consommation et du Ministère de la pêche et de l'économie bleue Fréquence : Annuelle
		Indicateurs CPD Indicateur 3.2.2 : Nombre de nouvelles organisations communautaires appliquant les bonnes pratiques environnementales aux nouveaux types d'activité économique.	0	2023	8	2028	Source : rapports du Ministère de l'environnement et du développement durable et du Ministère de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène Fréquence : Annuelle
		Indicateurs CPD Indicateur 3.1.5 : Nombre de nouveaux ménages bénéficiant de schémas de protection sociale encourageant la transition vers les emplois verts et bleus.	0	2023	300 (30 % de femmes)	2028	Source : rapports du Ministère de l'industrialisation, du commerce et de la consommation Fréquence : Annuelle

	3. **Shift (Output):** *Communautés et territoires capables d'anticiper, d'absorber et de se relever des chocs climatiques, avec un système de gestion de risques renforcé et pertes réduites.*	3.1. Indice de vulnérabilité aux crises et risques de catastrophes (INFORM Risk Index)	6.9	2025	6.0	2028	INFORM national/sous-national, rapports BNGRC/CPGU.
		3.2. Superficie des bassins versants sous gestion intégrée des ressources en eau (ha)	TBD	2025	69 000 ha	2028	Rapports MEDD/MEAH, registres GIRE, audits territoriaux.
		3.3. Indice d'insalubrité urbaine	TBD	2025	Diminution d'au moins 10 %	2028	Rapports d'études baseline et endline
		Indicateurs CPD Indicateur 3.3.2 : Nombre de nouveaux instruments multirisques opérationnels, « Système d'alerte précoce pour tous » compris.	0	2023	2	2028	Source : rapports du BNGRC et de la Cellule de prévention et d'appui à la gestion des urgences Fréquence : Annuelle
Portfolio Momentum[1]: Suivi régulier des dynamiques (internes et externes) clés impératives au succès du portefeuille à travers des procès-verbaux approuvés par le Portfolio Board.	**1. Momentum (Politique/environnemental) :** Evolution de l'engagement politique, institutionnel et réglementaire en faveur de l'environnement et du développement durable, suivi de l'adoption et la mise en œuvre de textes légaux, de l'alignement intersectoriel, de la continuité des politiques, et du leadership du MEDD et institutions connexes dans la gouvernance environnementale.	1.1. Nombre de textes légaux / politiques / normes adoptés ou actualisés en lien avec l'environnement et le développement durable.					Semi-annual Portfolio Momentum Report approved by the Portfolio Board
		1.2. Positionnement/engagement de Madagascar aux instances internationales (COP, African Forest Landscape Restoration Initiative, REDD+, Adaptation Fund, etc.)					
		1.3. Capacité de l'État à assurer la continuité des actions environnementales malgré l'instabilité ou des chocs politiques.					
	2. Momentum (Investissement) : Capacité de l'état à mobiliser, structurer et absorber des financements environnementaux et climatiques (internes et internationaux), qui inclut l'engagement du secteur privé, des IFI/DFI, des partenaires techniques	2.1. Nombre de partenariats financiers opérationnels (banques, IFI, entreprises, fondations).					Semi-annual Portfolio Momentum Report approved by the Portfolio Board
		2.2. Montant des ressources sécurisés pour la mise en œuvre du portefeuille					
		2.3. Montant total des fonds promis à date					
	3. Momentum (Social/media) : Évolution des dynamiques sociales influençant l'adoption des pratiques durables : acceptabilité sociale, mobilisation citoyenne, perception médiatique et sensibilisation.	3.1. Mouvements citoyens ou campagnes en faveur de l'environnement (ou contre la dégradation).					Semi-annual Portfolio Momentum Report approved by the Portfolio Board
		3.2. Niveau d'adhésion des communautés mesures de conservation, restauration écologique, interdictions					
		3.3. Sentiment public mesuré par veille média/social					
Portfolio Learning[2]:	**In Policy area** - Coordination entre institutions nationales, régionales et locales pour une gestion intégrée des ressources	Semi-annual Portfolio Momentum Report approved by the Portfolio Board					

(New know how instrumental to the success of the portfolio.)	naturelles dans un contexte de décentralisation - Mécanismes efficaces pour mobiliser des ressources à grande échelle et assurer leur accessibilité aux acteurs locaux - Déploiement des technologies numériques et l'IA dans des zones à faible connectivité sans accentuer les inégalités						
	System transformation - Participation authentique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables dans la prise de décision et assurer un partage équitable des bénéfices qui transforme les rapports de pouvoir - Conditions permettant aux chaînes de valeur vertes et bleues de devenir compétitives face aux pratiques non durables, assurant la pérennité post-projet et la réplication à grande échelle - Intégration systématique du genre et inclusion sociale dans les cadres normatifs et les mécanismes de gouvernance pour catalyser le changement systémique	Semi-annual Portfolio Momentum Report approved by the Portfolio Board					
	Portfolio adaptation - Ajustements stratégiques nécessaires pour répondre aux risques émergents (instabilité politique, chocs climatiques, fracture numérique, …) - Quels signaux nous permettraient de détecter rapidement des changements significatifs de contexte nécessitant une adaptation du portefeuille ?	Semi-annual Portfolio Momentum Report approved by the Portfolio Board					

[1] IP will need to demonstrate, through the multi-year work-plan and budget, that they have sufficient resourcing and capacity to manage and capture their contributions to the Portfolio Momentum and Portfolio Learning results categories of the Portfolio Results Framework.

3. Monitoring, Evaluation & Learning

MEL activities (suggested)

The MEL portfolio process is structured around these key activities:

Activity	Purpose & summary	Expected outcomes
Sensemaking workshop (1-3 days)	- Ensure the portfolio implementation is making progress towards its stated purpose. - A structured strategic portfolio review in the context of other development interventions, as well as current country and regional or global development. The workshop builds pathways for reporting to track progress and support learning and recommendations.	- Track CPD/RPD/SP results progress - Track and update the Theory of Change - Track possible portfolio impact and UNDP's contribution to it - Monitor & Manage Risks - Update Risk Register - Review & Course Correction - Update and populate Results Framework
Portfolio review (2 - 4 hours)	- Ensure day-to-day activities are helping support the broader objectives. - A multidisciplinary, semi structured portfolio review that provides an opportunity for a comprehensive discussion and evaluation of the work in progress.	- Track portfolio progress - Monitor & Manage Risk - Review & Course Correction
Team check-in (1-2 hours)	- Ensure day-to-day operations are running smoothly. - Informal daily meetings to ensure the team is doing well and that there is clarity on what is happening next.	- Monitor & Manage Risk - Review & Course Correction
Adaptation	- This activity is performed after all the above portfolio activities. - To ensure that learnings translate to necessary portfolio changes, and that those changes happen transparently and in line with prevailing rules and regulations.	- Course correction - Document key adaptation changes and their motivation

MEL frequencies (suggested)

The portfolio MEL key activities operate at these frequencies:

Activity	Frequency	Who
Sensemaking workshop	Every 6 months (low frequency)	Board with Management team, Stakeholders, Partners
Portfolio review	Quarterly (medium frequency)	Portfolio Management Team Possible also others, including stakeholders, donors, partners Of all the portfolio review sessions a minimum of 4 per year are run by the Portfolio Shared Results Committee
Team check-ins	Every week (high frequency)	Portfolio Management Team
adaptation	in conjunction with all MEL activities	Relevant activity assignee (Board, Shared Results Committee or Management Team)

Evaluation Plan[1]

Evaluation Title	Partners (if joint)	Related Portfolio Output	UNSDCF/CPD Outcome	Planned Completion Date	Key Evaluation Stakeholders	Cost and Source of Funding
Portfolio Evaluation	UNDP	Shift 1 Shift 2 Shift 3	UNSDCF Effet 4, CPD Réalisation 3 & 4	Décembre 2028	UNDP CO, MEDD, MEF, MEAH, MPEB, MinAE, MCC, MJS, BNGRC, DGM, CPGU, OSC, secteur privé, communautés locales	À estimer (TRAC + co-financements)

[1] Optional, if needed

Partnerships

Le Portefeuille Horizon Vert adopte une approche partenariale multi-niveaux et multi-acteurs pour catalyser le changement systémique à Madagascar, en s'appuyant sur les avantages comparatifs de chaque partenaire et en créant des synergies stratégiques entre les secteurs public, privé, société civile et communautés locales. Cette architecture partenariale reflète directement l'intention du portefeuille, qui reconnaît que la transformation durable nécessite une action coordonnée à tous les niveaux du système.

Les ministères clés (MEF, MEDD, MEAH, MINAGRI, MEH, MPEB, ...) constituent les partenaires de mise en œuvre principaux, assurant l'ancrage institutionnel et la pérennisation des cadres normatifs et stratégiques. Leur rôle est essentiel pour l'adoption et l'application effective des politiques environnementales, la coordination intersectorielle et la mobilisation des ressources domestiques et internationales. Le CPGU/BNGRC/DGM coordonne les interventions de résilience territoriale, apportant son expertise en gestion des risques de catastrophes et en planification territoriale sensible aux risques. Le PNUD, en tant que gestionnaire du portefeuille, apporte son expertise technique, facilite la mobilisation de ressources internationales, assure la cohérence programmatique et garantit l'alignement avec les cadres stratégiques nationaux et globaux.

Les organisations de la société civile et ONG locales et internationales pourraient assurer la mise en œuvre opérationnelle des interventions de conservation, restauration écologique, développement communautaire et gouvernance participative. Leur connaissance approfondie des contextes locaux et leur proximité avec les communautés sont des atouts majeurs pour l'appropriation et la durabilité des interventions. Les organisations communautaires de base (VOI, associations paysannes, coopératives) garantissent l'appropriation locale, la gestion participative des ressources naturelles et le partage équitable des bénéfices. Leur implication directe dans la prise de décision et la mise en œuvre renforce la légitimité et l'efficacité des interventions.

Le secteur privé joue un rôle catalytique dans la transition économique verte. Les entreprises extractives sont mobilisées pour améliorer la transparence et la redevabilité (ITIE) et contribuer aux mécanismes de financement innovants. Les institutions financières (banques commerciales, IMF) facilitent l'accès au crédit pour l'entrepreneuriat vert, particulièrement pour les femmes et les jeunes, et participent au déploiement des microcrédits verts et des assurances climatiques. Les entreprises de la chaîne de valeur verte/bleue (transformation, commercialisation) créent des emplois décents et valorisent durablement les ressources naturelles.

Les institutions de recherche (universités, centres techniques nationaux et internationaux) appuient la génération de données probantes, l'innovation technologique (agriculture climato-intelligente, énergies renouvelables, systèmes d'alerte précoce avec IA) et le renforcement des capacités techniques. Les partenaires techniques et financiers (GEF, GCF, Banque Mondiale, BAD, UE, coopérations bilatérales) co-financent les interventions, apportent une expertise sectorielle spécialisée et assurent la complémentarité avec d'autres initiatives régionales et globales.

Le portefeuille s'articule stratégiquement avec les programmes existants pour maximiser les synergies et éviter les duplications, notamment dans les domaines : (i) gouvernance environnementale et gestion des aires protégées ; (ii) développement rural intégré ; (iii) énergies renouvelables et efficacité énergétique ; (iv) biodiversité et adaptation climatique) ; et d'autres initiatives de coopération Sud-Sud. Cette coordination multi-partenariale, facilitée par des mécanismes de gouvernance inclusifs (comités de pilotage, plateformes multi-acteurs, groupes de travail thématiques), garantit la cohérence, l'efficience et l'impact systémique durable conformément à la théorie du changement du portefeuille.

Cocréation

Le Portefeuille Horizon Vert place la cocréation au cœur de son approche, reconnaissant que les solutions durables émergent de processus collaboratifs impliquant l'ensemble des parties prenantes dès la conception jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation. Cette approche garantit la pertinence contextuelle, l'appropriation locale et la durabilité des interventions.

La cocréation commence dès **la phase de conception du portefeuille** à travers des consultations multi-acteurs inclusives. Les ministères partenaires, collectivités territoriales, organisations de la société civile, communautés locales, secteur privé et partenaires techniques participent à l'identification des priorités et la définition des résultats attendus. Cette démarche participative assure l'alignement avec les besoins réels et les priorités nationales, tout en intégrant les savoirs locaux et l'expertise technique internationale.

Au niveau de la gouvernance du portefeuille, des mécanismes de codécision sont établis. Un comité de pilotage multi-acteurs, incluant représentants gouvernementaux, société civile, secteur privé et communautés, assure la supervision

stratégique et valide les orientations majeures. Des plateformes thématiques (gouvernance environnementale, économie verte, résilience territoriale) facilitent le dialogue sectoriel, le partage d'expériences et l'ajustement adaptatif des interventions. Ces espaces de concertation garantissent que les décisions reflètent les perspectives diverses et favorisent l'innovation collective.

La cocréation se manifeste également dans **la conception et la mise en œuvre des interventions spécifiques**. Les cadres juridiques et stratégiques sont élaborés/actualisés à travers des processus consultatifs larges, intégrant les contributions des acteurs étatiques, non-étatiques et communautaires, avec une attention particulière à la participation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés. Les mécanismes de financement innovants (BIOFIN, PSE, marchés carbone) sont coconçus avec les bénéficiaires potentiels, les institutions financières et les experts techniques pour assurer leur viabilité et leur acceptabilité sociale.

Au niveau communautaire, la cocréation s'opérationnalise à travers **des approches participatives**. La cartographie sociale et la planification participative permettent aux communautés de définir leurs priorités, identifier les ressources disponibles et concevoir les solutions adaptées à leur contexte. Les mécanismes de gestion participative (VOI, comités locaux de gestion des risques) sont coconstruits avec les communautés, garantissant leur appropriation et leur fonctionnalité. Les femmes et les jeunes sont activement impliqués dans ces processus décisionnels, avec des quotas de représentation et des espaces dédiés pour exprimer leurs besoins spécifiques.

La cocréation avec le secteur privé se traduit par **le développement conjoint de modèles d'affaires verts et bleus.** Les entreprises, entrepreneurs et institutions financières collaborent avec les communautés et les partenaires techniques pour identifier les opportunités de marché, développer les chaînes de valeur durables et concevoir les mécanismes de financement adaptés. Cette approche assure la viabilité économique tout en maximisant les bénéfices sociaux et environnementaux.

Les donateurs et partenaires techniques sont impliqués dans une cocréation continue à travers **des revues conjointes régulières, des missions de supervision participatives et des évaluations collaboratives.** Les enseignements tirés de la mise en œuvre alimentent l'ajustement adaptatif du portefeuille, dans un esprit d'apprentissage collectif. Les mécanismes de suivi-évaluation sont coconçus pour capturer les contributions de chaque partenaire et mesurer les résultats de manière holistique. Cette approche de cocréation renforce la redevabilité mutuelle, optimise l'utilisation des ressources et maximise l'impact collectif pour une transformation systémique durable à Madagascar.

Stakeholder Engagement

Identify key stakeholders and outline a strategy to ensure stakeholders are engaged throughout

Target group(s) groups that are the intended beneficiaries of the portfolio.	**Engagement strategy** strategy to engage these targeted groups
Communautés locales (femmes, jeunes, groupes vulnérables), VOI, associations paysannes	Consultations participatives, Co-conception des plans, comités locaux, mécanismes de plaintes
Ministères clés (MEF, MEDD, MEAH, MinAE, MPEB, CPGU, BNGRC, DGM, les RP, …)	Réunions trimestrielles, Supervision stratégique, validation des cadres normatifs, comités de pilotage
Secteur privé : Entreprises extractives, banques, Entreprises d'exploitation de bois,	Partenariats public-privé, forums d'investissement, Développement de mécanismes financiers verts et chaînes de valeur.
Other Potentially Affected Groups	
Société Civile, ONG locales et internationales	Plateformes thématiques, dialogues inclusifs, Mise en œuvre communautaire, suivi social et environnemental

Partenaires techniques et financiers : GEF, GCF, Banque mondiale	Revues conjointes, missions de supervision, Co-financement, expertise technique et évaluation.

Engaging social & environmental concerns
Le portefeuille garantit aux parties prenantes un accès effectif à des mécanismes de soumission et de traitement des préoccupations relatives aux impacts sociaux et environnementaux, conformément à la Social and Environmental Screening Procedure (SESP), à travers l'opérationnalisation du Mécanisme de Réponse des Parties Prenantes-MRPP (Memorandum / SOP disponible). Le MRPP constitue un processus complémentaire permettant aux parties prenantes affectées par les projets, aux institutions publiques et aux autres partenaires d'exprimer leurs préoccupations, de résoudre les différends et de recevoir une réponse ou une action appropriée de la part de l'organisation. Ce mécanisme est activé lorsque les dispositifs standards d'engagement des parties prenantes au niveau des projets, mis en œuvre par le PNUD ou ses partenaires, ne permettent pas de résoudre les problématiques identifiées. Le mécanisme soutient la résolution des griefs en favorisant ou en relançant le dialogue, en facilitant les échanges, en arbitrant les différends, en améliorant la compréhension des faits et en mettant en œuvre d'autres actions adaptées à la nature des préoccupations soulevées. Le Bureau Pays du PNUD à Madagascar a désigné un point focal MRPP chargé d'assurer l'accessibilité et le bon fonctionnement du mécanisme. Ses responsabilités incluent la réception, l'enregistrement et l'évaluation de l'éligibilité des plaintes, l'accusé de réception aux requérants, la coordination avec les unités concernées du Bureau Pays, du Bureau régional (RBA), du BPPS et du siège, ainsi que la documentation, le reporting et le suivi de la mise en œuvre des accords conclus. Les informations relatives au MRPP sont diffusées auprès des équipes projets et des parties prenantes afin de garantir transparence, redevabilité et accès équitable au mécanisme.

4. Ressources

Resources Required to Achieve the Expected Results			
Overall budget	Implementing Partner (1) PNUD	Implementing Partner (2) PNUD	Implementing Partner (3) PNUD
5 503 000 USD	**1 701 000 USD**	**1 584 000 USD**	**2 218 000 USD**
Tangible resources			
- **Ressources humaines :** consultants internationaux et nationaux (environ 30 missions), équipes techniques pour infrastructures climato-intelligentes, incubateurs régionaux, et plateformes digitales. - **Équipements et matériels :** systèmes d'alerte précoce, équipements pour GIRE, outils numériques, infrastructures résilientes (digues, bassins), matériels pour reboisement et solutions basées sur la nature. - **Services et logistique :** ateliers participatifs, déplacements, contrats de services pour incubation et gestion des risques.			
Intangible resources			

- **Expertise technique :** gouvernance environnementale, financement innovant (BIOFIN, PSE, obligations vertes), digitalisation et IA pour la transparence et l'alerte précoce.

- **Partenariats stratégiques :** coordination multi-acteurs (gouvernement, secteur privé, OSC, partenaires techniques et financiers), mobilisation de financements climatiques (GEF, GCF, UE, CIDCA).

- **Appropriation communautaire :** mécanismes participatifs, comités locaux, inclusion des femmes et jeunes, savoirs traditionnels.

- **Innovation et apprentissage :** incubation d'entreprises vertes/bleues, solutions basées sur la nature, adaptation continue via MEL.

5. Implementing Partner(s) Role(s) & Multiyear Work Plan

The Implementing Partner(s) (IP) will work closely with the Portfolio Management Team. A separate, MYWP and budget must be prepared for each Implementing Partner.
Implementing Partner(s) for achieving the portfolio outputs

Implementing Partner(s)	Portfolio Outputs	Other responsibilities
UNDP (IP 1)	*List out the portfolio output (s) which the implementing partner is responsible for* OUT-1.1 : Mécanismes financiers innovants OUT-1.2 : Capacités institutionnelles renforcées	*Contributing to portfolio momentum and learning results* MEF, MEDD, BNGRC, DGM
UNDP (IP 2)	OUT-2.1 : Services écosystémiques renforcés OUT-2.2 : Entrepreneuriat vert/bleu développé OUT-2.3 : Technologies d'adaptation & moyens d'existence résilients	MEDD, MinAE, MPEB, MCC, MJS, MIDSP, MTEFOP, MCC, DGM
UNDP (IP 3)	OUT-3.1 : Résilience en eau renforcée OUT-3.2 : Systèmes de gestion des risques renforcés	MEAH, ANDEA, BNGRC, CPGU, DGM, MCC, MEDD

Implementing Partner multiyear work plan & budget

This plan shall have a detailed MYWP and budget for the next phase of work, and a higher- level schematic plan and budget for all subsequent phases. MYWPs can be developed and approved per implementing partner. The IP's work will be based on a rolling budgeting and MYWP approach. At the end of each phase, a rapid portfolio adjustment assessment will determine the exact MYWP and budget for the next phase based on portfolio learnings. This will happen within the confines of the total available budget and the IP's scope of work.
All MYWPs together will yield the joint results framework.

6. Governance & Management

Standard Text for Portfolio Board

There is one Portfolio Board. It provides high-level oversight of the portfolio, risk management and portfolio assurance. It approves the inclusion of new implementing partners at the time of portfolio approval as well as during the implementation, for contributing to portfolio results. The portfolio board enjoys the authority to fold in ongoing projects with their respective implementing partners under the portfolio in consultation with concerned stakeholders.

The portfolio board approves the multiyear partner work plan containing milestones. Portfolio milestones are approved yearly by the board, for each subsequent 12 month period of work.

The board assesses any major risks to the portfolio and related decisions/agreements on any management actions and adjustments. Also, the Portfolio Board assesses the results achieved at the portfolio level and contribution to country programme outcomes and the portfolio objective.

The Portfolio Board also reviews how integration and intersectionality are pursued in achieving greater impact to the portfolio's objectives and the CPD outcomes.

In addition, the Portfolio Board identifies new partnerships for the portfolio based on the identified new policy spaces resulting from the portfolio implementation and to ensure sustainability, identify new resource mobilization opportunities.

The Portfolio Board makes decision on suspension of and extension of the portfolio (not the individual multiyear work plans under the portfolio delegated to the Implementing Partners) subject to partner commitment and funding.

The Portfolio Board is required to meet at least once a year.

There are three categories of Portfolio Board. members are the following:

a) Executive(s): This is an individual(s) who represents ownership of the portfolio and chairs (or co-chairs) the Portfolio Board. The Executive usually is the most senior national counterpart (typically from a higher-level institution appointed as the Portfolio Coordinator) and co-chaired with UNDP.
   The Executive is: Add title (name is optional)

b) Beneficiary Representative(s): This is an individual(s) representing the interests of those groups of stakeholders who will ultimately benefit from the portfolio. Their primary function within the Portfolio Board is to ensure the realization of portfolio results from the perspective of portfolio beneficiaries. Often representatives from civil society, industry associations, community groups or other government entities benefiting from the portfolio can fulfill this role. If the portfolio has a specific geographic focus, representatives from the government entities in the targeted area/region will play this role. There can be multiple beneficiary representatives on the Portfolio Board.
   The Beneficiary Representative(s) is: Add titles (names are optional)

c) Development Partner(s): Individuals representing the interests of the parties concerned that provide funding, strategic guidance, technical expertise and/or implementing partners to the portfolio. There can be multiple development partners representatives in a Portfolio Board. Note that responsible parties cannot play this role.
   The Development Partner(s) representative(s) is: Add titles here (names are optional)

   The Portfolio Board must meet at the minimum once a year, but it is recommended that it meets more frequently. It is recommended that the timing of board meetings be agreed upon in advance and corresponds to key portfolio reporting.

The Portfolio Assurance role supports the Portfolio Board by carrying out objective and independent oversight and monitoring functions, ensuring appropriate portfolio results milestones are completed as per the multiyear work plan and risks are monitored and mitigated. The members of the portfolio assurance team should not be involved in the implementation of the portfolio multiyear work plan.

The Portfolio Assurance representative(s) is: Add titles here (names are optional)

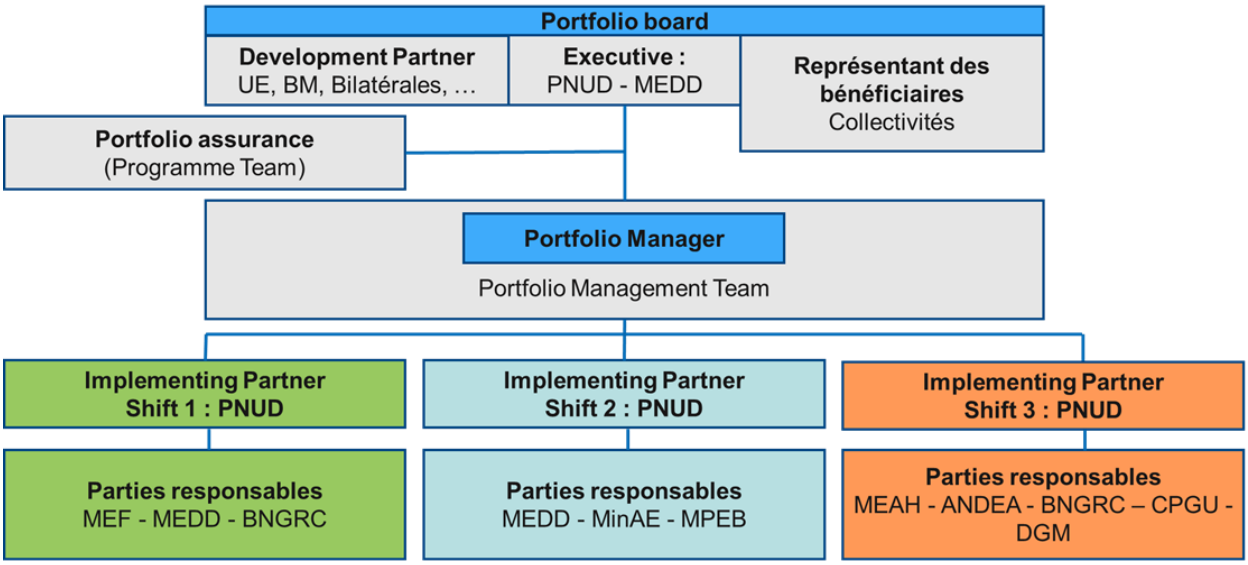
Standard text for Portfolio Management Team (draft):
The Portfolio Management Team role provides administration, management, implementation and technical support to the Portfolio Manager, as required. The Portfolio Manager is responsible for ensuring the different multiyear work plans under the portfolio deliver results as per their targets. In doing so, the Portfolio Manager will liaise with the different implementing partners for each multiyear work plan. The Portfolio Manager will also support in trouble shooting and addressing the bottlenecks encountered in implementing the multiyear work plan. The Portfolio Manager will proactively identify intersections between the different multiyear work plans to promote synergies and delivery of portfolio level results. The portfolio Manager will also update the portfolio risk register ensuring necessary risk from the different multiyear work plans are reflected in the portfolio risk register and associated treatment measures are in place.

The Portfolio Manager is responsible for organizing a Portfolio Multiyear Work Plan Committee (PWPC) composed of UNDP and the implementing partners.

Standard text for Portfolio Shared Results Committee (PSRC)
The PSRC will be organized at least four times a year in order to review portfolio performance, including progress reports, evaluations, portfolio risk register, quality assessments, and the combined delivery report. The PSRC is responsible for taking corrective actions, including approving adjustments above provided tolerance levels, including substantive revisions (major/minor amendments) to the Multiyear work plans, budget revisions, requests for suspension or extension and other major changes to the multiyear work plans (subject to additional funding partner/donor requirements).

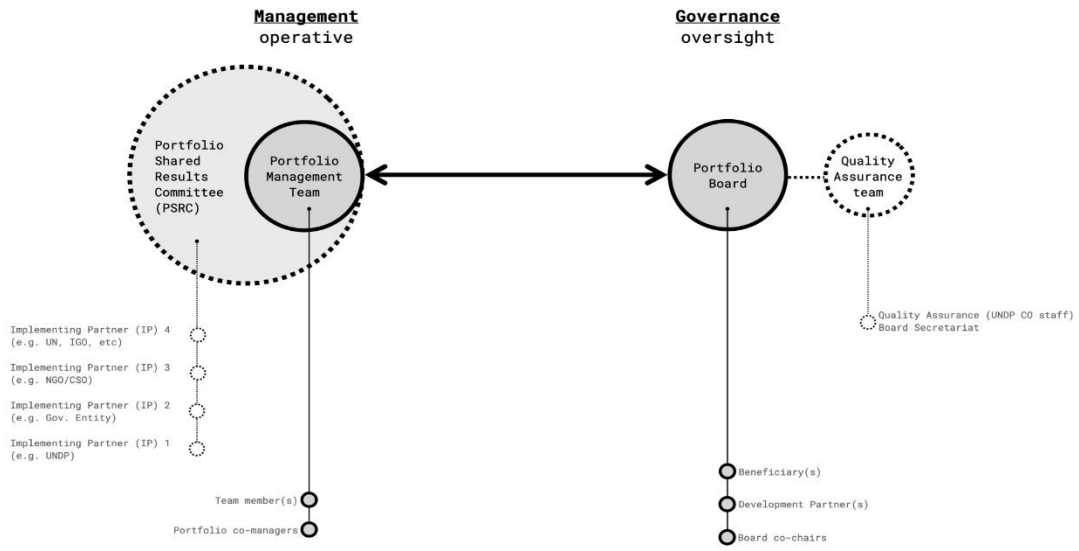
See section “3. Monitoring, Evaluation & Learning" more detailed description review, update, learning cycles.

Governance diagram



IMPLEMENTING PARTNER	OUTPUT (multi year workplan)	RESPONSIBLE PARTY
MYWP 1 : PNUD	OUT-1.1 : Mécanismes financiers innovants OUT-1.2 : Capacités institutionnelles renforcées	MEF, MEDD, BNGRC, DGM
MYWP 2 : PNUD	OUT-2.1 : Services écosystémiques renforcés OUT-2.2 : Entrepreneuriat vert/bleu développé OUT-2.3 : Technologies d'adaptation & moyens d'existence résilients	MEDD, MinAE, MPEB, MCC, MJS, MIDSP, MTEFOP, MCC, DGM
MYWP 3 : PNUD	OUT-3.1 : Résilience en eau renforcée OUT-3.2 : Systèmes de gestion des risques renforcés	MEAH, ANDEA, BNGRC, CPGU, DGM, MCC, MEDD

Governance diagram: This is another option of a governance visual for business units to consider when developing portfolios.



While there is a clear hierarchy between the Portfolio Board and the Portfolio Shared Results Committee as per their respective mandates, the visual conveys a way of working that is premised on a continous dialogue, in line with the dynamic management of a portfolio.

For more details about roles and responsibilities, refer to: **Annex 5** "Portfolio Board Terms of Reference and ToRs of key management positions UNDP Standard Terms of Reference for the Portfolio Board of [*Insert Portfolio Title and Portfolio Number*]"

Portfolio Board Terms of Reference

The Portfolio Board provides high-level oversight of the portfolio, risk management and portfolio assurance. Key areas of focus for the Board are as follows:

- Approves the inclusion of new implementing partners at the time of portfolio approval as well as during the implementation, for contributing to portfolio results.

- The Portfolio Board enjoys the authority to fold in ongoing projects with their respective implementing partners under the portfolio provided;
  - the projects are aligned and integrated to the portfolio Theory of Change,
  - they share a common portfolio Results Framework,
  - they are integrated into an updated multiyear work plan approved by the respective implementing partner(s)
  - and they have secure agreements from the implementing partners on convening a Portfolio Board and the Portfolio Shared Results Committee
- Assess major risks to the portfolio and related decisions/agreements on management actions and adjustments at the portfolio level.
- Assess the results achieved at the portfolio level and contribution to CPD Outcomes and the portfolio objective.
- Reviews how integration and intersectionality are pursued in achieving greater impact to the portfolio's objectives and the CPD outcomes.
- Identify new partnerships for the portfolio based on the identified new policy spaces resulting from the portfolio implementation and to ensure sustainability,
- Identify and facilitate new resource mobilization opportunities.
- Take decision on suspension of and extension of the portfolio (not the individual multiyear work plans under the portfolio delegated to the Implementing Partners) subject to partner commitment and funding.

7. Legal Context

Option a. Where the country has signed the Standard Basic Assistance Agreement (SBAA)
This portfolio document shall be the instrument referred to as "Project Document" in Article 1 of the Standard Basic Assistance Agreement between the Government of (country) and UNDP, signed on (date). Consequently, all references in the SBAA to "Project Document "shall be deemed to refer to this "Portfolio Document". All references in the SBAA to "Executing Agency" shall be deemed to refer to the "Implementing Partner".

Section 6 (**Implementing Partner(s) Role(s) & Multiyear Work Plan) above and Annex 7 (Implementing Partners)** identify the implementing partners for each of the workplans in this Portfolio (each, an "Implementing Partner")[2]. The Implementing Partner will implement the programme activities in the multiyear work plan applicable to such Implementing Partner in accordance with its financial regulations, rules, practices and procedures only to the extent that they do not contravene the principles of the Financial Regulations and Rules of UNDP. Where the financial governance of an Implementing Partner does not provide the required guidance to ensure best value for money, fairness, integrity, transparency, and effective international competition, the financial governance of UNDP shall apply.

8. Risk Management

Where used in this section, the term "Implementing Partner" refers to the relevant Implementing Partner of each workplan. The Implementing Partner of each Multiyear work plan will be bound by the provisions in this section applicable to the implementation modality selected the relevant multiyear work plan.

[2] Additional implementing partners may be included in the portfolio during its implementation.

The following provisions will apply when implementation is done by UNDP (DIM)

1. UNDP as the Implementing Partner will comply with the policies, procedures and practices of the United Nations Security Management System (UNSMS.)
2. UNDP as the Implementing Partner will undertake all reasonable efforts to ensure that none of the Portfolio funds are used to provide support to individuals or entities associated with terrorism , that the recipients of any amounts provided by UNDP hereunder do not appear on the United Nations Security Council Consolidated Sanctions List, and that no UNDP funds received pursuant to the Portfolio Document are used for money laundering activities. The United Nations Security Council Consolidated Sanctions List can be accessed via https://www.un.org/securitycouncil/content/un-sc-consolidated-list. This provision must be included in all sub-contracts or sub-agreements entered into under this Portfolio Document.
3. Social and environmental sustainability will be enhanced through application of the UNDP Social and Environmental Standards (http://www.undp.org/ses) and related Accountability Mechanism (http://www.undp.org/secu-srm).
4. UNDP as the Implementing Partner will: (a) conduct Portfolio and programme-related activities in a manner consistent with the UNDP Social and Environmental Standards, (b) implement any management or mitigation plan prepared for the Portfolio or programme to comply with such standards, and (c) engage in a constructive and timely manner to address any concerns and complaints raised through the Accountability Mechanism. UNDP will seek to ensure that communities and other Portfolio stakeholders are informed of and have access to the Accountability Mechanism.

5. In the implementation of the activities under this Portfolio Document, UNDP as the Implementing Partner will handle any sexual exploitation and abuse ("SEA") and sexual harassment ("SH") allegations in accordance with its regulations, rules, policies and procedures.
6. All signatories to the Portfolio Document shall cooperate in good faith with any exercise to evaluate any programme or Portfolio-related commitments or compliance with the UNDP Social and Environmental Standards. This includes providing access to Portfolio sites, relevant personnel, information, and documentation.

7. UNDP as the Implementing Partner will ensure that the following obligations are binding on each responsible party, subcontractor, and sub-recipient:
    a. Consistent with the Article III of the SBAA *[or the Supplemental Provisions to the Portfolio Document]*, the responsibility for the safety and security of each responsible party, subcontractor and sub-recipient and its personnel and property, and of UNDP's property in such responsible party's, subcontractor's and sub-recipient's custody, rests with such responsible party, subcontractor and sub-recipient. To this end, each responsible party, subcontractor and sub-recipient shall:
        i. put in place an appropriate security plan and maintain the security plan, taking into account the security situation in the country where the Portfolio is being carried;
        ii. assume all risks and liabilities related to such responsible party's, subcontractor's and sub-recipient's security, and the full implementation of the security plan.
    b. UNDP reserves the right to verify whether such a plan is in place, and to suggest modifications to the plan when necessary. Failure to maintain and implement an appropriate security plan as required hereunder shall be deemed a breach of the responsible party's, subcontractor's and sub-recipient's obligations under this Portfolio Document.

c. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient (each a "sub-party" and together "sub-parties") acknowledges and agrees that UNDP will not tolerate sexual harassment and sexual exploitation and abuse of anyone by the sub-parties, and other entities involved in Portfolio implementation, either as contractors or subcontractors and their personnel, and any individuals performing services for them under the Portfolio Document.

(a) In the implementation of the activities under this Portfolio Document, each sub-party shall comply with the standards of conduct set forth in the Secretary General's Bulletin ST/SGB/2003/13 of 9 October 2003, concerning "Special measures for protection from sexual exploitation and sexual abuse" ("SEA").

(b) Moreover, and without limitation to the application of other regulations, rules, policies and procedures bearing upon the performance of the activities under this Portfolio Document, in the implementation of activities, each sub-party, shall not engage in any form of sexual harassment ("SH"). SH is defined as any unwelcome conduct of a sexual nature that might reasonably be expected or be perceived to cause offense or humiliation, when such conduct interferes with work, is made a condition of employment or creates an intimidating, hostile or offensive work environment. SH may occur in the workplace or in connection with work. While typically involving a pattern of conduct, SH may take the form of a single incident. In assessing the reasonableness of expectations or perceptions, the perspective of the person who is the target of the conduct shall be considered.

d. In the performance of the activities under this Portfolio Document, each sub-party shall (with respect to its own activities), and shall require from its sub-parties (with respect to their activities) that they, have minimum standards and procedures in place, or a plan to develop and/or improve such standards and procedures in order to be able to take effective preventive and investigative action. These should include: policies on sexual harassment and sexual exploitation and abuse; policies on whistleblowing/protection against retaliation; and complaints, disciplinary and investigative mechanisms. In line with this, sub-parties will and will require that their respective sub-parties will take all appropriate measures to:

(i) Prevent its employees, agents or any other persons engaged to perform any services under this Portfolio Document, from engaging in SH or SEA;

(ii) Offer employees and associated personnel training on prevention and response to SH and SEA, where sub-parties have not put in place its own training regarding the prevention of SH and SEA, sub-parties may use the training material available at UNDP;

(iii) Report and monitor allegations of SH and SEA of which any of the sub-parties have been informed or have otherwise become aware, and status thereof;

(iv) Refer victims/survivors of SH and SEA to safe and confidential victim assistance; and

(v) Promptly and confidentially record and investigate any allegations credible enough to warrant an investigation of SH or SEA. Each sub-party shall advise UNDP of any such allegations received and investigations being conducted by itself or any of its sub-parties with respect to their activities under the Portfolio Document, and shall keep UNDP informed during the investigation by it or any of such sub-parties, to the extent that such notification (i) does not jeopardize the conduct of the investigation, including but not limited to the safety or security of persons, and/or (ii) is not in contravention of any laws applicable to it. Following

the investigation, the relevant sub-party shall advise UNDP of any actions taken by it or any of the other entities further to the investigation.

e. Each sub-party shall establish that it has complied with the foregoing, to the satisfaction of UNDP, when requested by UNDP or any party acting on its behalf to provide such confirmation. Failure of the relevant sub-party to comply of the foregoing, as determined by UNDP, shall be considered grounds for suspension or termination of the Portfolio.

f. Each party, subcontractor and sub-recipient responsible will ensure that any Portfolio activities undertaken by them will be implemented in a manner consistent with the UNDP Social and Environmental Standards and shall ensure that any incidents or issues of non-compliance shall be reported to UNDP in accordance with UNDP Social and Environmental Standards.

g. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient will take appropriate steps to prevent misuse of funds, fraud, corruption or other financial irregularities, by its officials, consultants, subcontractors and sub-recipients in implementing the Portfolio or programme or using the UNDP funds. It will ensure that its financial management, anti-corruption, anti-fraud and anti money laundering and countering the financing of terrorism policies are in place and enforced for all funding received from or through UNDP.

h. The requirements of the following documents, then in force at the time of signature of the Portfolio Document, apply to each responsible party, subcontractor and sub-recipient: (a) UNDP Policy on Fraud and other Corrupt Practices (b) UNDP Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism Policy; and (c) UNDP Office of Audit and Investigations Investigation Guidelines. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient agrees to the requirements of the above documents, which are an integral part of this Portfolio Document and are available online at www.undp.org.

i. In the event that an investigation is required, UNDP will conduct investigations relating to any aspect of UNDP programmes and Portfolios. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient will provide its full cooperation, including making available personnel, relevant documentation, and granting access to its (and its consultants', subcontractors' and sub-recipients') premises, for such purposes at reasonable times and on reasonable conditions as may be required for the purpose of an investigation. Should there be a limitation in meeting this obligation, UNDP shall consult with it to find a solution.

j. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient will promptly inform UNDP as the Implementing Partner in case of any incidence of inappropriate use of funds, or credible allegation of fraud, corruption other financial irregularities with due confidentiality.
Where it becomes aware that a UNDP Portfolio or activity, in whole or in part, is the focus of investigation for alleged fraud/corruption, each responsible party, subcontractor and sub-recipient will inform the UNDP Resident Representative/Head of Office, who will promptly inform UNDP's Office of Audit and Investigations (OAI). It will provide regular updates to the head of UNDP in the country and OAI of the status of, and actions relating to, such investigation.

k. Choose one of the three following options:

Indicate in the Multiyear Work Plan of each Implementing Partner the applicable option:

Option 1: UNDP will be entitled to a refund from the responsible party, subcontractor or sub-recipient of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud corruption, other financial irregularities or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of this Portfolio

Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the responsible party, subcontractor or sub-recipient under this or any other agreement. Recovery of such amount by UNDP shall not diminish or curtail any responsible party's, subcontractor's or sub-recipient's obligations under this Portfolio Document.

Option 2: Each responsible party, subcontractor or sub-recipient agrees that, where applicable, donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities which are the subject of the Portfolio Document, may seek recourse to such responsible party, subcontractor or sub-recipient for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud corruption or other financial irregularities or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Portfolio Document.

Option 3*:* UNDP will be entitled to a refund from the responsible party, subcontractor or sub-recipient of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud corruption or other financial irregularities, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Portfolio Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the responsible party, subcontractor or sub-recipient under this or any other agreement.

Where such funds have not been refunded to UNDP, the responsible party, subcontractor or sub-recipient agrees that donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities under this Portfolio Document, may seek recourse to such responsible party, subcontractor or sub-recipient for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud, corruption or other financial irregularities, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Portfolio Document.

Note: The term "Portfolio Document" as used in this clause shall be deemed to include any relevant subsidiary agreement further to the Portfolio Document, including those with responsible parties, subcontractors and sub-recipients.

l. Each contract issued by the responsible party, subcontractor or sub-recipient in connection with this Portfolio Document shall include a provision representing that no fees, gratuities, rebates, gifts, commissions or other payments, other than those shown in the proposal, have been given, received, or promised in connection with the selection process or in contract execution, and that the recipient of funds from it shall cooperate with any and all investigations and post-payment audits.
m. Should UNDP refer to the relevant national authorities for appropriate legal action any alleged wrongdoing relating to the Portfolio or programme, the Government will ensure that the relevant national authorities shall actively investigate the same and take appropriate legal action against all individuals found to have participated in the wrongdoing, recover and return any recovered funds to UNDP.
n. Each responsible party, subcontractor and sub-recipient shall ensure that all of its obligations set forth under this section entitled "Risk Management" are passed on to its subcontractors and sub-recipients and that all the clauses under this section entitled "Risk Management" are adequately reflected, *mutatis mutandis*, in all its sub-contracts or sub-agreements entered into further to this Portfolio Document.

Special Clauses. In case of government cost-sharing through the Portfolio, the following clauses should be included:

1. The schedule of payments and UNDP bank account details.
2. The value of the payment, if made in a currency other than United States dollars, shall be determined by applying the United Nations operational rate of exchange in effect on the date of payment. Should there be a change in the United Nations operational rate of exchange prior to the full utilization by the UNDP of the payment, the value of the balance of funds still held at that time will be adjusted accordingly. If, in such a case, a loss in the value of the balance of funds is recorded, UNDP shall inform the Government with a view to determining whether any further financing could be provided by the Government. Should such further financing not be available, the assistance to be provided to the Portfolio may be reduced, suspended or terminated by UNDP.
3. The above schedule of payments takes into account the requirement that the payments shall be made in advance of the implementation of planned activities. It may be amended to be consistent with the progress of Portfolio delivery.
4. UNDP shall receive and administer the payment in accordance with the regulations, rules and directives of UNDP.
5. All financial accounts and statements shall be expressed in United States dollars.
6. If unforeseen increases in expenditures or commitments are expected or realized (whether owing to inflationary factors, fluctuation in exchange rates or unforeseen contingencies), UNDP shall submit to the government on a timely basis a supplementary estimate showing the further financing that will be necessary. The Government shall use its best endeavours to obtain the additional funds required.
7. If the payments referred above are not received in accordance with the payment schedule, or if the additional financing required in accordance with paragraph 6 above is not forthcoming from the Government or other sources, the assistance to be provided to the Portfolio under this Agreement may be reduced, suspended or terminated by UNDP.
8. Any interest income attributable to the contribution shall be credited to UNDP Account and shall be utilized in accordance with established UNDP procedures.

In accordance with the decisions and directives of UNDP's Executive Board:

The contribution shall be charged:

(a) [...%] cost recovery for the provision of general management support (GMS) by UNDP headquarters and country offices

(b) Direct cost for implementation support services (ISS) provided by UNDP and/or an executing entity/implementing partner.

9. Ownership of equipment, supplies and other properties financed from the contribution shall vest in UNDP. Matters relating to the transfer of ownership by UNDP shall be determined in accordance with the relevant policies and procedures of UNDP.
10. The contribution shall be subject exclusively to the internal and external auditing procedures provided for in the financial regulations, rules and directives of UNDP."

ANNEXES

Annex 1 **Portfolio Quality Assurance Report (per the Quality Assurance (Projects) procedure)**

Annex 2 **Social and Environmental Screening Procedure (SESP) in Quantum+ (per the UNDP Online Social and Environmental Screening Procedure)**

Annex 3 **Portfolio Risk Register**

N°	Événement	Cause	Impact(s)	Catégorie	Impact/Probabilité/Niveau	Traitements
1	Instabilité politique affecte la continuité des politiques environnementales	Changement de gouvernement, faible coordination intersectorielle	Retards dans la mise en œuvre, perte de financement	Stratégique / Sécurité	Impact : 4, Probabilité : 3 → Significatif	Dialogue politique multi-niveaux, ancrage dans cadres nationaux, comité de pilotage
2	Insuffisance de mobilisation financière	Dépendance aux financements externes, lenteur des procédures	Non-réalisation des outputs, réduction des activités	Financier / Institutionnel	Impact : 4, Probabilité : 3 → Significatif	Diversification des sources, partenariats public-privé
3	Chocs climatiques extrêmes détruisent les infrastructures	Cyclones, inondations, sécheresses	Perte des acquis, coûts supplémentaires	Social & Environnemental / Sécurité	Impact : 4, Probabilité : 4 → Significatif	Infrastructures climato-intelligentes, systèmes d'alerte précoce,
4	Résistance sociale aux changements de pratiques	Normes culturelles, manque d'incitations	Faible adoption des solutions durables	Social / Opérationnel	Impact : 3, Probabilité : 3 → Modéré	Sensibilisation, démonstration des bénéfices, inclusion des leaders communautaires
5	Cyberattaques ou défaillance des plateformes digitales	Faible cybersécurité, connectivité limitée	Rupture des systèmes de traçabilité et gouvernance	Sécurité / Opérationnel	Impact : 3, Probabilité : 2 → Modéré	Protocoles de cybersécurité, solutions hors ligne, formation des équipes

Annex 4 **Capacity Assessment. Results of capacity assessments of Implementing Partner(s) (including Partner Capacity Assessment Tool (PCAT) and HACT Micro Assessment)**

Annex 5 Portfolio Board Terms of Reference and TORs of key management positions

Annex 6 On-Granting Provisions Applicable to the Implementing Partner(s)[3]

Annex 7 Implementing Partner(s) detailed Multiyear Work Plan

Annex 8 Portfolio Theory of Change

[3] Applicable for non-UNDP Implementing Partners that act as grant making Institution facilitating on-granting.