*(Remarque : Ce fichier contient deux modèles de TdR TE - le modèle 1 est formaté pour le site ‘UNDP Procurement’ et le modèle 2 est formaté pour le site ‘UNDP Jobs’.*

**Modèle de termes de référence (TdR) pour l’évaluation finale**

**des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM**

*Modèle standard 1 formaté pour le site du PNUD consacré aux achats :* [*UNDP Procurement website*](http://procurement-notices.undp.org/)

1. **INTRODUCTION**

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d’évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure appuyés par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l’objet d’une évaluation finale (EF) à la fin du projet. Les présents termes de référence (TdR) énoncent les attentes associées à l’EF du projet de *moyenne ou grande envergure* intitulé *Titre du projet (no SIGP)* et mis en œuvre par *l’agence d’exécution/le partenaire de mise en œuvre*. Le projet a démarré le *date de la signature du document de projet* et se trouve actuellement dans sa *Xe* année de mise en œuvre. Le processus d’EF doit suivre les directives décrites dans le document « Directives pour réaliser les évaluations finales des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM » (insérer le lien hypertexte).

1. **CONTEXTE ET SITUATION DU PROJET**

*Fournir une brève introduction au projet évalué, comprenant notamment les informations suivantes : but, objectif et résultats clés du projet, lieu, calendrier, justification du projet, dispositions institutionnelles, budget total, cofinancement prévu, principaux partenaires, principales parties prenantes, changements observés depuis le début de la mise en œuvre et facteurs y ayant contribué, liens avec les aspects transversaux pertinents (tels que les groupes vulnérables, l’égalité des sexes, les droits fondamentaux, etc.), pertinence du projet par rapport aux stratégies et priorités du gouvernement partenaire, liens avec les ODD et avec les objectifs généraux du PNUD. Identifier les facteurs sociaux, économiques, politiques, géographiques et démographiques critiques au sein desquels le projet opère et qui ont une incidence directe sur l’évaluation. Cette section doit être ciblée et concise (une page au maximum) et ne mettre en évidence que les questions les plus pertinentes pour l’évaluation.*

1. **OBJECTIF DE L’EF**

Le rapport d’EF doit évaluer la réalisation des résultats du projet par rapport à ce qui était prévu et tirer des leçons qui peuvent à la fois améliorer la durabilité des bénéfices de ce projet et contribuer à l’amélioration générale de la programmation du PNUD. Le rapport d’EF encourage la responsabilité et la transparence, et évalue l’étendue des réalisations du projet.

*(Développez le texte ci-dessus pour expliquer clairement pourquoi une EF est menée, qui utilisera les résultats de l’EF ou agira en conséquence, et comment. L’objectif de l’EF doit expliquer pourquoi l’EF est menée à ce moment précis et comment elle s’inscrit dans le plan d’évaluation de l’unité mandatrice)*

1. **APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L’EF**

Le rapport d’EF doit fournir des informations fondées sur des données factuelles crédibles, fiables et utiles.

L’équipe de l’EF doit examiner toutes les sources d’information pertinentes, y compris les documents élaborés pendant la phase de préparation (tels que le FIP, le plan de lancement du PNUD, la Procédure de détection des risques environnementaux et sociaux du PNUD/PDRES), le document de projet, les rapports de projet, dont les RMP annuels, les révisions du budget du projet, les rapports sur les enseignements tirés, les documents stratégiques et juridiques nationaux et tout autre matériel que l’équipe juge utile pour étayer cette évaluation. L’équipe de l’EF doit examiner les indicateurs de base/outils de suivi de référence et à mi-parcours du domaine focal du FEM, soumis au FEM au moment de l’approbation du directeur et aux étapes de mi-parcours, ainsi que les indicateurs de base/outils de suivi qui doivent être complétés avant le début de la mission d’EF sur le terrain.

L’équipe de l’EF doit suivre une approche participative et consultative garantissant une implication active de l’équipe projet, des homologues gouvernementaux (le point focal opérationnel du FEM), des partenaires de mise en œuvre, du bureau de pays du PNUD, du conseiller technique régional, des bénéficiaires directs et d’autres parties prenantes.

La participation des parties prenantes est indispensable à la réussite de l’EF. Cette mobilisation doit consister en des entretiens avec les parties prenantes qui assument des responsabilités liées au projet, à savoir entre autres *(liste)* ; les agences d’exécution, les hauts fonctionnaires et les chefs d’équipes/de composantes, les experts et les consultants clés dans le domaine concerné, le comité directeur du projet, les bénéficiaires du projet, le monde universitaire, les autorités locales et les OSC, etc. En outre, l’équipe de l’EF est censée effectuer des missions sur le terrain à *(lieux)*, notamment sur les sites du projet suivants *(liste)*.

La conception et la méthodologie spécifiques de l’EF devraient ressortir des consultations entre l’équipe de l’EF et les parties susmentionnées quant à ce qui est approprié et réalisable pour atteindre le but et les objectifs de l’EF et répondre aux questions d’évaluation, compte tenu des contraintes de budget, de temps et de données. L’équipe de l’EF doit utiliser des méthodologies et outils tenant compte du genre et veiller à ce que l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes, ainsi que d’autres questions transversales et les ODD, soient intégrées dans le rapport d’EF.

L’approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser dans l’évaluation, doit être clairement exposée dans le rapport initial d’EF et faire l’objet d’une discussion approfondie et d’un accord entre le PNUD, les parties prenantes et l’équipe de l’EF.

*(Remarque : les TdR doivent conserver une certaine souplesse pour permettre à l’équipe d’évaluation de déterminer les meilleurs outils et méthodes de collecte et d’analyse des données. Par exemple, les TdR peuvent suggérer d’avoir recours à des questionnaires, des visites sur le terrain et des entretiens, mais l’équipe d’évaluation doit pouvoir revoir cette approche en concertation avec le responsable de l’évaluation et les principales parties prenantes. Ces modifications de l’approche doivent être convenues au préalable et reprises clairement dans le rapport initial d’EF).*

Le rapport final doit décrire l’ensemble de l’approche adoptée pour l’EF et la justification de cette approche en rendant explicites les hypothèses sous-jacentes, les défis, les forces et les faiblesses concernant les méthodes et l’approche de l’évaluation.

1. **PORTÉE DÉTAILLÉE DE L’EF**

L’EF doit évaluer la performance du projet par rapport aux attentes énoncées dans le cadre logique/de résultats du projet (voir l’Annexe A des TdR). Elle doit évaluer les résultats par rapport aux critères décrits dans les Directives pour la réalisation des évaluations finales des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM *(insérer le lien hypertexte)*. *(La portée de l’EF doit détailler et inclure les aspects du projet qui seront couverts par l’EF, comme le calendrier, ainsi que les principales questions d’intérêt pour les utilisateurs que l’équipe d’EF doit aborder.*

La section du rapport d’EF sur les constatations doit couvrir les sujets énumérés ci-dessous. Une présentation complète du contenu du rapport d’EF est fournie en Annexe C des TdR.

Les critères nécessitant une notation sont marqués d’un astérisque (\*).

Constatations

1. Conception/élaboration du projet
* Priorités nationales et appropriation par le pays
* Théorie du changement
* Égalité des sexes et autonomisation des femmes
* Mesures de protection sociale et environnementale
* Analyse du cadre de résultats : logique et 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
* Les liens entre le projet et d’autres interventions au sein du secteur
* Modalités de gestion
1. Mise en œuvre du projet
* Gestion adaptative (modification de la conception du projet et des produits du projet au cours de la mise en œuvre)
* Participation réelle des parties prenantes et accords réels de partenariat
* Financement et cofinancement du projet
* Suivi et évaluation : conception à l’entrée (\*), mise en œuvre (\*) et évaluation globale du S&E (\*)
* Partenaire de mise en œuvre (PNUD) (\*) et agence d’exécution (\*), contrôle/mise en œuvre globale du projet et exécution (\*)
* Gestion des risques, y compris les Normes environnementales et sociales
1. Résultats du projet
* Évaluer la réalisation des résultats par rapport aux indicateurs en rendant compte du niveau de progrès pour chaque objectif et indicateur de résultat au moment de l’EF et en notant les réalisations finales
* Pertinence (\*), Efficacité (\*), Efficience (\*) et réalisation globale du projet (\*)
* Durabilité : financière (\*), sociopolitique (\*), du cadre institutionnel et de la gouvernance (\*), environnementale (\*) et probabilité globale de durabilité (\*)
* Appropriation par les pays
* Égalité des sexes et autonomisation des femmes
* Questions transversales (réduction de la pauvreté, amélioration de la gouvernance, atténuation des changements climatiques et adaptation à ceux-ci, prévention des catastrophes et relèvement, droits fondamentaux, renforcement des capacités, coopération Sud-Sud, gestion des connaissances, volontariat, etc., selon les cas)
* Additionnalité du FEM
* Rôle de catalyseur / Effet de réplication
* Progrès vers l’impact

Principales constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés

* L’équipe de l’EF doit inclure un résumé des principales constatations dans le rapport d’EF. Les constatations doivent être présentées sous forme d’énoncés de faits fondés sur l’analyse des données.
* La section sur les conclusions est rédigée à la lumière des constatations. Les conclusions doivent être exhaustives et équilibrées, largement étayées par les preuves et s’inscrire dans la logique des constatations de l’EF. Elles doivent mettre en avant les forces, les faiblesses et les résultats du projet, répondre aux principales questions de l’évaluation et donner des pistes de réflexion pour l’identification et/ou la résolution des problèmes importants ou des questions pertinentes pour les bénéficiaires du projet, le PNUD et le FEM, y compris les questions relatives à l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes.
* Le rapport doit présenter des recommandations concrètes, pratiques, réalisables et à l’attention des utilisateurs cibles de l’évaluation concernant les mesures à adopter ou les décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement étayées par des preuves et liées aux constatations et aux conclusions relatives aux questions clés traitées par l’évaluation.
* Le rapport d’EF doit également comprendre les enseignements qui peuvent être tirés de l’évaluation, y compris les meilleures pratiques concernant la pertinence, la performance et le succès, qui peuvent fournir des connaissances acquises à partir de circonstances particulières (les méthodes de programmation et d’évaluation utilisées, les partenariats, les leviers financiers, etc.) applicables à d’autres interventions du FEM et du PNUD. Lorsque c’est possible, l’équipe de l’EF doit inclure des exemples de bonnes pratiques concernant la conception et la mise en œuvre du projet.
* Il est important que les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés du rapport d’EF intègrent l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes.

Le rapport d’EF comprendra un tableau de notations d’évaluation, comme présenté ci-dessous :

**Tableau 2 des TdR : Tableau de notations d’évaluation pour *(nom du projet)***

|  |  |
| --- | --- |
| Suivi et évaluation (S&E) | Note[[1]](#footnote-1) |
| Conception du S&E à l’entrée |  |
| Mise en œuvre du plan de S&E |  |
| Qualité globale du S&E |  |
| Mise en œuvre et exécution | Note |
| Qualité de la mise en œuvre/du contrôle du PNUD  |  |
| Qualité de l’exécution par le partenaire de mise en œuvre |  |
| Qualité globale de la mise en œuvre/exécution |  |
| Évaluation des résultats | Note |
| Pertinence |  |
| Efficacité |  |
| Efficience |  |
| Note de la réalisation globale du projet |  |
| Durabilité | Note |
| Ressources financières |  |
| Socioéconomique |  |
| Cadre institutionnel et de gouvernance |  |
| Environnementale |  |
| Probabilité globale de durabilité |  |

1. **CALENDRIER**

La durée totale de l’EF sera d’environ *(25-35 jours ouvrables en moyenne)* sur une période de *(nombre de semaines)* à compter du *(date)*. Le calendrier provisoire de l’EF est le suivant :

|  |  |
| --- | --- |
| Calendrier | Activité |
| *(date)* | Clôture des candidatures |
| *(date)* | Sélection de l’équipe de l’EF |
| *(date)* | Période de préparation de l’équipe de l’EF (communication des documents de projet) |
| *(date) XX jours (2-4 jours recommandés)* | Examen des documents et préparation du rapport initial d’EF |
| *(date) XX jours* | Finalisation et validation du rapport initial d’EF – au plus tard au début de la mission d’EF |
| *(date) XX jours (7-15 jours recommandés)* | Mission d’EF : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain, etc. |
| *(date)* | Réunion de clôture de la mission et présentation des premières constatations – au plus tôt à la fin de la mission d’EF |
| *(date) XX jours (5-10 jours recommandés)* | Préparation du projet de rapport d’EF |
| *(date)* | Diffusion du projet de rapport d’EF pour commentaires |
| *(date)* | Intégration des commentaires sur le projet de rapport d’EF dans la piste d’audit et finalisation du rapport d’EF  |
| *(date)* | Préparation et publication de la réponse de la direction |
| *(date)* | Atelier de clôture avec les parties prenantes (facultatif) |
| *(date)* | Date prévue de l’achèvement de l’ensemble du processus d’EF |

Les options pour les visites de sites doivent figurer dans le rapport initial d’EF.

1. **ÉLÉMENTS LIVRABLES DANS LE CADRE DE L’EF**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| # | Élément livrable | Description | Calendrier  | Responsabilités |
| 1 | Rapport initial d’EF | L’équipe de l’EF précise les objectifs, la méthodologie et le calendrier de l’EF | Au plus tard deux semaines avant la mission d’EF : *(date)* | L’équipe de l’EF soumet le rapport initial à l’unité mandatrice et à la direction du projet |
| 2 | Présentation | Premières constatations | Fin de la mission d’EF : (*date)* | L’équipe de l’EF présente ses constatations à l’unité mandatrice et à la direction du projet |
| 3 | Projet de rapport d’EF | Projet de rapport complet *(rédigé à l’aide des directives sur le contenu figurant à l’Annexe C des TdR)* avec les annexes | Dans les trois semaines suivant la fin de la mission d’EF : *(date)* | L’équipe de l’EF soumet le projet de rapport à l’unité mandatrice ; il est ensuite révisé par le CTR, l’unité coordinatrice du projet et le PFO FEM |
| 5 | Rapport final d’EF\* + piste d’audit | Rapport final révisé et piste d’audit de l’EF dans laquelle l’EF détaille comment il a été donné suite (ou non) aux commentaires reçus dans le rapport final d’EF *(voir le modèle en Annexe H des TdR)* | Dans la semaine suivant la réception des commentaires sur le projet de rapport : *(date)* | L’équipe de l’EF soumet les deux documents à l’unité mandatrice |

\*Tous les rapports finaux d’EF seront soumis à une analyse de la qualité effectuée par le Bureau indépendant d’évaluation (BIE) du PNUD. Pour plus de détails sur l’analyse qualité des évaluations décentralisées réalisée par le BIE, veuillez consulter la section 6 du Guide d’évaluation du PNUD[[2]](#footnote-2).

1. **DISPOSITIONS RELATIVES À L’EF**

La responsabilité principale de gérer l’EF incombe à l’unité mandatrice. L’unité mandatrice de ce projet d’EF est *(si le projet n’implique qu’un seul pays, l’unité mandatrice est le bureau de pays du PNUD. En cas de projet régional ou mis en œuvre conjointement, la responsabilité principale de gérer l’EF incombe généralement au pays ou à l’agence ou à l’organe de coordination régionale – à vérifier avec le CTR de la région – qui perçoit la plus grande part des fonds du FEM. S’il s’agit d’un projet international, l’unité mandatrice peut être la direction du fonds vertical Nature, climat et énergie ou le bureau de pays du PNUD chef de file).*

L’unité mandatrice passera un contrat avec les évaluateurs et s’assurera que l’équipe de l’EF disposera en temps utile des indemnités journalières et des facilités de voyage dans le pays. L’équipe projet sera chargée de prendre contact avec l’équipe de l’EF afin de lui fournir tous les documents nécessaires, préparer les entretiens avec les parties prenantes et organiser les visites sur le terrain.

1. **COMPOSITION DE L’ÉQUIPE DE L’EF**

Une équipe composée de *deux évaluateurs indépendants* conduira l’EF – *un chef d’équipe (ayant l’expérience des projets et des évaluations dans d’autres régions) et un expert, provenant généralement du pays dans lequel le projet est mis en œuvre*. Le chef d’équipe sera *(ajouter des détails, le cas échéant, par ex. responsable de la conception générale et de la rédaction du rapport d’EF*, etc.*).* L’expert sera (*ajouter des détails, le cas échéant, par ex. sera chargé d’évaluer les tendances naissantes concernant les cadres réglementaires, les allocations budgétaires, le renforcement des capacités, de travailler avec l’équipe projet pour définir l’itinéraire de la mission d’EF*, etc.*).*

Le ou les évaluateurs ne peuvent pas avoir participé à la préparation, la formulation, et/ou la mise en œuvre du projet (y compris la rédaction du Document de projet), ne doivent pas avoir effectué l’évaluation à mi-parcours de ce projet et ne doivent pas avoir de conflit d’intérêts en relation avec les activités liées au projet.

Les évaluateurs seront sélectionnés de manière à ce que l’équipe dispose des compétences maximales dans les domaines suivants : *(Adapter les qualifications selon les besoins et donner une pondération à chaque qualification. Dans la plupart des cas, les qualifications requises pour le chef d’équipe et pour l’expert seront différentes. Il convient donc d’avoir deux listes de qualifications différentes ou des TdR distincts.)*

Éducation

* Diplôme de master en *(préciser le domaine)* ou tout autre domaine étroitement lié ;

Expérience

* Expérience récente dans les méthodologies d’évaluation de la gestion axée sur les résultats ;
* Expérience dans l’application d’indicateurs SMART et dans le remaniement ou la validation des scénarios de départ ;
* Compétences en gestion adaptative, telle qu’appliquée à *(indiquer le domaine focal du FEM)* ;
* Expérience dans les projets d’évaluation ;
* Expérience professionnelle dans *(région du projet)* ;
* Expérience professionnelle d’au moins *10 ans* dans des secteurs techniques pertinents ;
* Compréhension avérée des questions liées au genre et *(indiquer le domaine focal du FEM)* ; expérience dans l’évaluation et l’analyse tenant compte du genre ;
* Excellente aptitude à la communication ;
* Compétences avérées en matière d’analyse ;
* Une expérience dans l’évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies sera considérée comme un atout.*.*

Langue

* Maîtrise de l’anglais à l’écrit et à l’oral
* *Ajouter une langue, si besoin*
1. **CODE DE DÉONTOLOGIE DE L’ÉVALUATEUR**

L’équipe de l’EF est tenue de respecter les normes éthiques les plus élevées et de signer un code de conduite à l’acceptation de la mission. Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » du GNUE. L’évaluateur doit protéger les droits et la confidentialité des informateurs, des personnes interrogées et des parties prenantes en prenant des mesures pour assurer le respect des codes juridiques et autres codes pertinents régissant la collecte et la communication des données. L’évaluateur doit également assurer la sécurité des informations collectées avant et après l’évaluation et respecter des protocoles visant à garantir l’anonymat et la confidentialité des sources d’information lorsque cela est prévu. Par ailleurs, les informations et les données recueillies dans le cadre du processus d’évaluation doivent être utilisées uniquement pour l’évaluation et non à d’autres fins sans l’autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

1. **MODALITÉS DE PAIEMENT**
* Versement de 20 % du paiement après la présentation satisfaisante de la version finale du rapport initial d’EF et après approbation de l’unité mandatrice
* Versement de 40 % du paiement après la présentation satisfaisante du projet de rapport d’EF à l’unité mandatrice
* Versement de 40 % du paiement après la présentation satisfaisante du rapport final d’EF et après approbation de l’unité mandatrice et du CTR (via les signatures sur le formulaire d’approbation du rapport d’EF), et une fois soumise la piste d’audit de l’EF

Critères à remplir pour émettre le paiement final de 40 %[[3]](#footnote-3)

* Le rapport final d’EF comprend toutes les exigences énoncées dans les TdR de l’EF et suit les directives relatives à l’EF.
* Le rapport final d’EF est rédigé clairement, organisé de façon logique et il est spécifique au projet concerné (le texte n’a pas été copié et collé à partir d’autres rapports d’évaluation à mi-parcours).
* La piste d’audit inclut les réponses et les justifications de tous les commentaires recensés.
1. **PROCESSUS DE PRÉSENTATION DES CANDIDATURES[[4]](#footnote-4)**

*(Ajuster cette section si une liste approuvée est utilisée)*

Présentation recommandée de la proposition :

1. **Lettre de confirmation d’intérêt et de disponibilité** à l’aide du [modèle](https://intranet.undp.org/unit/bom/pso/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx)[[5]](#footnote-5) fourni par le PNUD ;
2. **CV** et **Notice personnelle** ([Formulaire P11)](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11_Personal_history_form.doc)[[6]](#footnote-6) ;
3. **Brève description de l’approche de travail/proposition technique** indiquant les raisons pour lesquelles la personne estime être la mieux placée pour réaliser la mission attribuée, et méthodologie proposée indiquant de quelle manière elle abordera et réalisera la mission attribuée (1 page max)
4. **Proposition financière** indiquant le montant total tout compris du contrat et de tous les autres frais de déplacement associés (billet d’avion, per diem, etc.), en répartissant les coûts à l’aide du modèle joint au [modèle de Lettre de confirmation d’intérêt](https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_%20Individual%20Contract_Offerors%20Letter%20to%20UNDP%20Confirming%20Interest%20and%20Availability.docx&action=default). Dans le cas où un candidat travaillerait pour une organisation/entreprise/institution et prévoirait la facturation par son employeur des frais de gestion relativement à la procédure pour qu’il soit mis à la disposition du PNUD en vertu d’un accord de prêt remboursable (RLA), le candidat devra le signaler ici et s’assurer que tous les frais associés sont compris dans la proposition financière soumise au PNUD.

Tous les documents associés à la candidature devront être envoyés à l’adresse (indiquer l’adresse postale) dans une enveloppe cachetée portant la référence suivante « Consultant pour l’évaluation finale de (*titre du projet)* » ou par courrier électronique à l’adresse suivante UNIQUEMENT : *(indiquer l’adresse électronique)* d’ici au *(date et heure)*. Les candidatures incomplètes ne seront pas examinées.

**Critères d’évaluation de la proposition :** seules les propositions conformes aux critères seront évaluées. Les propositions seront évaluées selon une méthode combinant plusieurs notations – où la formation et l’expérience dans des fonctions similaires compteront pour 70 % et le tarif proposé comptera pour 30 % la note totale. Le contrat sera attribué au candidat qui obtiendra la meilleure note combinée et aura accepté les conditions générales du PNUD.

1. **ANNEXES DES TDR**

*(Ajouter les annexes suivantes à la version finale des TdR)*

* Annexe A des TdR : Cadre logique du projet/de résultats
* Annexe B des TdR : Dossier d’informations sur le projet, soumis à l’examen de l’équipe de l’EF
* Annexe C des TdR : Contenu du rapport d’EF
* Annexe D des TdR : Modèle de matrice de critères d’évaluation
* Annexe E des TdR : Code de conduite du GNUE applicable aux évaluateurs
* Annexe F des TdR : Échelles de notation de l’EF
* Annexe G des TdR : Formulaire d’approbation du rapport d’EF
* Annexe H des TdR : Piste d’audit de l’EF

**Annexe A des TdR : Cadre logique du projet/de résultats**

*(Insert the project’s results framework)*

**Annexe B des TdR : Dossier d’informations sur le projet, soumis à l’examen de l’équipe de l’EF**

|  |  |
| --- | --- |
| # | Éléments (privilégier les versions électroniques lorsqu’elles existent) |
| 1 | Formulaire d’identification de projet (FIP) |
| 2 | Plan de lancement du PNUD |
| 3 | Document de projet final PNUD-FEM, avec toutes les annexes |
| 4 | Demande d’approbation du directeur |
| 5 | Procédure de détection des risques environnementaux et sociaux du PNUD (PDRES) et plans de gestion connexes (le cas échéant) |
| 6 | Rapport de l’atelier initial |
| 7 | Rapport d’évaluation à mi-parcours et réponse de la direction aux recommandations  |
| 8 | Tous les rapports sur la mise en œuvre des projets (RMP) |
| 9 | Rapports d’avancement (trimestriels, semestriels ou annuels, avec les plans de travail et les rapports financiers associés) |
| 10 | Rapports de mission de contrôle |
| 11 | Procès-verbaux des réunions du comité directeur du projet et d’autres réunions (par ex. réunions du Comité d’examen des projets) |
| 12 | Outils de suivi du FEM (de l’approbation du directeur, à mi-parcours et durant la phase finale du projet) |
| 13 | Indicateurs de base FEM/FPMA/FSCC (à partir du FIP, de l’approbation du directeur, à mi-parcours et durant la phase finale du projet) ; seulement pour les projets FEM-6 et FEM-7 |
| 14 | Données financières, y compris les dépenses réelles par résultat et les coûts de gestion, y compris la documentation de toute révision budgétaire majeure |
| 15 | Données sur le cofinancement avec les contributions prévues et réelles, ventilées par type de cofinancement, par source et selon que la contribution est considérée comme un investissement mobilisé ou des dépenses de fonctionnement |
| 16 | Rapports d’audit |
| 17 | Versions électroniques des produits du projet (brochures, manuels, rapports techniques, articles, etc.) |
| 18 | Exemples de supports de communication relatifs au projet |
| 19 | Liste récapitulative des réunions formelles, ateliers, etc. organisés, avec la date, le lieu, le sujet et le nombre de participants |
| 20 | Toute donnée de suivi socioéconomique pertinente, comme les revenus / les niveaux d’emploi moyens des parties prenantes dans la zone cible, l’évolution des revenus liés aux activités du projet |
| 21 | Liste de contrats et d’achats d’articles de plus de 5 000 dollars (organisations ou entreprises ayant conclu un contrat pour les produits du projet, sauf en cas d’information confidentielle) |
| 22 | Liste de projets/initiatives contribuant aux objectifs du projet approuvés/lancés après l’approbation du projet par le FEM (c’est-à-dire tout résultat à effet de levier ou de catalyseur) |
| 23 | Données sur l’activité pertinente du site Internet du projet – par exemple, le nombre de visiteurs uniques par mois, le nombre de pages consultées, etc. sur la période concernée (si elles sont disponibles) |
| 24 | Document de programme pays du PNUD (DPP) |
| 25 | Liste/carte des sites du projet, en précisant ceux pour lesquels des visites sont proposées |
| 26 | Liste et coordonnées du personnel du projet, des principales parties prenantes, notamment des membres du conseil du projet, le CTR, les membres de l’équipe projet et les autres partenaires à consulter |
| 27 | Éléments livrables du projet qui fournissent des preuves documentaires de la progression vers la réalisation du projet |
|  | *Documents supplémentaires, selon les besoins* |

**Annexe C des TdR : Contenu du rapport d’EF**

|  |  |
| --- | --- |
| i. | Page de titre |
|  | * Titre du projet appuyé par le PNUD et financé par le FEM
 |
|  | * No projet SIGP PNUD et no projet FEM
 |
|  | * Calendrier de l’EF et date du rapport final d’EF
 |
|  | * Région et pays concernés par le projet
 |
|  | * Domaine focal/Programme stratégique du FEM
 |
|  | * Agence d’exécution, partenaire de mise en œuvre et autres partenaires du projet
 |
|  | * Membres de l’équipe de l’EF
 |
| ii. | Remerciements |
| iii. | Table des matières  |
| iv. | Acronymes et abréviations |
| 1. | Résumé analytique (3-4 pages) |
|  | * Tableau d’informations sur le projet
 |
|  | * Description du projet (brève)
 |
|  | * Tableau de notations d’évaluation
 |
|  | * Résumé concis des constatations, des conclusions et des enseignements tirés
 |
|  | * Tableau récapitulatif des recommandations
 |
| 2. | Introduction (2-3 pages) |
|  | * Finalité et objectif de l’EF
 |
|  | * Portée
 |
|  | * Méthodologie
 |
|  | * Collecte et analyse des données
 |
|  | * Déontologie
 |
|  | * Limites de l’évaluation
 |
|  | * Structure du rapport de l’EF
 |
| 3. | Description du projet (3-5 pages) |
|  | * Démarrage et durée du projet, y compris les étapes
 |
|  | * Contexte de développement : facteurs environnementaux, socioéconomiques, institutionnels et politiques pertinents pour l’objectif et la portée du projet
 |
|  | * Problème que le projet cherche à régler : menaces et obstacles
 |
|  | * Objectifs immédiats et de développement du projet
 |
|  | * Résultats attendus
 |
|  | * Principales parties prenantes : liste récapitulative
 |
|  | * Théorie du changement
 |
| 4. | Constatations |
| 4.1 | Conception/élaboration du projet |
|  | * Analyse du cadre de résultats : logique et 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
 |
|  | * Les liens entre le projet et d’autres interventions au sein du secteur
 |
| 4.2 | Mise en œuvre du projet |
|  | * Gestion adaptative (modification de la conception du projet et des produits du projet au cours de la mise en œuvre)
 |
|  | * Participation réelle des parties prenantes et accords réels de partenariat
 |
|  | * Financement et cofinancement du projet
 |
|  | * Suivi et évaluation : conception à l’entrée (\*), mise en œuvre (\*) et évaluation globale (\*)
 |
|  | * Mise en œuvre/contrôle par le PNUD (\*) et exécution par le partenaire de mise en œuvre (\*), mise en œuvre/exécution globale du projet (\*), coordination et problèmes opérationnels
 |
|  | * Gestion des risques, y compris les Normes environnementales et sociales (mesures de protection)
 |
| 4.3 | Résultats et impacts du projet |
|  | Progression vers les objectifs et les résultats attendus |
|  | Pertinence (\*) |
|  | Efficacité (\*) |
|  | Efficience (\*) |
|  | Réalisation globale (\*) |
|  | Durabilité : financière (\*), sociopolitique (\*), du cadre institutionnel et de la gouvernance (\*), environnementale (\*), probabilité globale de durabilité (\*) |
|  | Appropriation par les pays |
|  | Égalité des sexes et autonomisation des femmes |
|  | Questions transversales |
|  | Additionnalité du FEM |
|  | Effet de catalyseur/de réplication  |
|  | Progrès vers l’impact |
| 5. | Principales constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés |
|  | * Principales constatations
 |
|  | * Conclusions
 |
|  | * Recommandations
 |
|  | * Enseignements tirés
 |
| 6 | Annexes |
|  | * TdR de l’EF (sans les annexes aux TdR)
 |
|  | * Itinéraire de la mission d’EF, y compris le résumé des visites sur le terrain
 |
|  | * Liste des personnes interrogées
 |
|  | * Liste des documents examinés
 |
|  | * Matrice des questions d’évaluation (critères d’évaluation avec les questions clés, les indicateurs, les sources de données et la méthodologie)
 |
|  | * Questionnaires utilisés et résumés des réponses
 |
|  | * Tableaux de cofinancement (si non inclus dans le corps du rapport)
 |
|  | * Échelles de notation de l’EF
 |
|  | * Formulaire signé d’acceptation du code de conduite du consultant en évaluation
 |
|  | * Formulaire signé du code de conduite du GNUE
 |
|  | * Formulaire signé d’approbation du rapport d’EF
 |
|  | * *À joindre séparément :* Piste d’audit de l’EF
 |
|  | * *À joindre séparément : indicateurs de base ou outils de suivi FEM/FPMA/FSCC pertinents*
 |

**Annexe D des TdR : Modèle de matrice de critères d’évaluation**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Questions des critères 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 ? |
| *(insérer des questions d’évaluation)* | *(par ex. les liens existants, le niveau de cohérence entre la conception du projet et l’approche adoptée pour sa mise en œuvre, les activités spécifiques menées, la qualité des stratégies d’atténuation des risques, etc.)* | *(par ex. documentation du projet, politiques ou stratégies nationales, sites Internet, équipe du projet, partenaires du projet, données collectées tout au long de la mission d’EF, etc.)* | *(par ex. analyse de documents, analyse de données, entretiens avec l’équipe projet, entretiens avec les parties prenantes, etc.)* |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 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, sociopolitiques et/ou environnementaux au maintien des résultats du projet à long terme ? |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Égalité des genres et autonomisation des femmes : comment le projet a-t-il contribué à l’égalité des genres et à l’autonomisation des femmes ?  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Impact : existe-t-il des indications que le projet a contribué à (ou permis de) progresser vers une réduction des pressions exercées sur l’environnement et/ou une amélioration de l’état écologique ? |
|  |  |  |  |
| *(Agrandir le tableau pour inclure des questions relatives à tous les critères évalués : suivi et évaluation, mise en œuvre/contrôle par le PNUD, exécution par le partenaire de mise en œuvre, sujets transversaux, etc.)* |

**Annexe E des TdR : Code de conduite du UNEG applicable aux évaluateurs**

L’indépendance concerne la capacité à évaluer sans subir d’influence indue ni de pression d’une quelconque partie (y compris le groupe chargé du recrutement) et à garantir aux évaluateurs le libre accès aux renseignements sur l’objet de l’évaluation. L’indépendance assure une légitimité et une perspective objective aux évaluations. Une évaluation indépendante réduit le risque de conflits d’intérêts qui pourraient survenir avec les notes attribuées par les personnes impliquées dans la gestion du projet évalué. L’indépendance est l’un des dix principes généraux de l’évaluation (avec les principes, objectifs et cibles.

**Les évaluateurs/consultants :**

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées.
2. Doivent divulguer l’ensemble des conclusions d’évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l’évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats.
3. Doivent protéger l’anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations. Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à ne pas s’engager. 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.
8. Doivent veiller à ce que l’indépendance de jugement soit maintenue et que les conclusions et recommandations de l’évaluation soient présentées de manière indépendante.
9. Doivent confirmer qu’ils n’ont pas participé à la conception et à l’exécution du projet évalué, ni à aucune activité de conseil le concernant, et qu’ils n’ont pas effectué l’évaluation à mi-parcours du projet.

**Formulaire d’accord avec le Consultant chargé de l’évaluation**

Accord pour le respect du Code de conduite du système des Nations Unies en matière d’évaluation :

Nom de l’évaluateur : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nom de l’Organisation de conseils (le cas échéant) : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des Nations Unies en matière d’évaluation et je m’engage à le respecter.

Signé à \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Lieu) le \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Date)

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

**Annexe F des TdR : Échelles de notation de l’EF**

|  |  |
| --- | --- |
| Notations pour les résultats, l’efficacité, l’efficience, le S&E, la mise en œuvre/le contrôle, l’exécution, la pertinence | Notations pour la durabilité :  |
| 6 = Très satisfaisant (TS) : dépasse les attentes et/ou aucune lacune 5 = Satisfaisant (S) : répond aux attentes et/ou aucune lacune ou lacunes mineures4 = Moyennement satisfaisant (MS) : répond plus ou moins aux attentes et/ou lacunes mineures3 = Moyennement insatisfaisant (MI) : un peu en dessous des attentes et/ou lacunes importantes2 = Insatisfaisant (I) : très en dessous des attentes et/ou lacunes majeures1 = Très insatisfaisant (TI) : graves lacunesÉvaluation impossible (EI) : les informations disponibles ne permettent pas de procéder à l’évaluation | 4 = Probable (P) : risques négligeables pour la durabilité3 = Moyennement probable (MP) : risques modérés pour la durabilité2 = Moyennement improbable (MI) : risques importants pour la durabilité1 = Improbable (I) : risques élevés pour la durabilitéÉvaluation impossible (EI) : l’incidence attendue et l’ampleur des risques pour la durabilité n’ont pas pu être évaluées |

**Annexe G des TdR : Formulaire d’approbation du rapport d’EF**

|  |
| --- |
| **Rapport d’évaluation finale de** *(titre du projet et numéro SIGP du PNUD),* **examiné et autorisé par :****Unité mandatrice (Point focal S&E)**Nom : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Signature : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Conseiller technique régional (Nature, climat et énergie)**Nom : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Signature : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**Annexe H des TdR : Piste d’audit de l’EF**

*Ce qui suit est un modèle pour permettre à l’équipe de l’EF de montrer comment les commentaires reçus sur le projet de rapport d’EF ont (ou n’ont pas) été incorporés dans le rapport final de l’EF. Cette piste d’audit doit figurer en annexe du rapport final d’EF, mais ne doit pas être jointe au dossier du rapport.*

**Pour les commentaires reçus le** *(date)* **pour l’évaluation finale de** *(nom du projet) (no de projet SIGP PNUD)*

Les commentaires suivants ont été fournis au projet de rapport d’EF ; ils sont référencés par institution/organisation (ne pas indiquer le nom du commentateur) et par numéro de suivi des commentaires (colonne « # ») :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Institution/****Organisation** | **#** | **Numéro du paragraphe / Emplacement du commentaire** | **Commentaire / Retour sur le projet de rapport d’EF** | **Réponse de l’équipe de l’EF****et mesures prises** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Modèle de termes de référence (TdR) pour l’évaluation finale**

**des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM**

*Modèle standard 2 formaté pour le site du PNUD dédié aux emplois :* [UNDP Jobs website](https://jobs.undp.org/cj_view_jobs.cfm)

**INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONTRAT**

**Lieu :**

**Date limite de candidature :**

**Type de contrat :**

**Type de mission :**

**Langues requises :**

**Date de commencement :**

**Durée du contrat initial**

**Durée prévue de la mission :**

**CONTEXTE**

##### **Introduction**

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d’évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure appuyés par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l’objet d’une évaluation finale (EF) à la fin du projet. Les présents termes de référence (TdR) énoncent les attentes associées à l’EF du projet de *moyenne ou grande envergure* intitulé *Titre du projet* (no SIGP) et mis en œuvre par l*’agence d’exécution/le partenaire de mise en œuvre*. Le projet a démarré le *jour de la signature du document de projet* et se trouve actuellement dans sa *Xe* année de mise en œuvre. Le processus d’EF doit suivre les directives décrites dans le document « Directives pour réaliser les évaluations finales des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM »*(insérer le lien hypertexte)*.

##### **Description du projet**

*Fournir une brève introduction au projet évalué, comprenant notamment les informations suivantes : but, objectif et résultats clés du projet, lieu, calendrier, justification du projet, dispositions institutionnelles, budget total, cofinancement prévu, principaux partenaires, principales parties prenantes, changements observés depuis le début de la mise en œuvre et facteurs y ayant contribué, liens avec les aspects transversaux pertinents (tels que les groupes vulnérables, l’égalité des sexes, les droits fondamentaux, etc.), pertinence du projet par rapport aux stratégies et priorités du gouvernement partenaire, liens avec les ODD et avec les objectifs généraux du PNUD. Identifier les facteurs sociaux, économiques, politiques, géographiques et démographiques critiques au sein desquels le projet opère et qui ont une incidence directe sur l’évaluation. Cette section doit être ciblée et concise (une page au maximum) et ne mettre en évidence que les questions les plus pertinentes pour l’évaluation.*

##### **Objectif de l’EF**

Le rapport d’EF doit évaluer la réalisation des résultats du projet par rapport à ce qui était prévu et tirer des leçons qui peuvent à la fois améliorer la durabilité des bénéfices de ce projet et contribuer à l’amélioration générale de la programmation du PNUD. Le rapport d’EF encourage la responsabilité et la transparence, et évalue l’étendue des réalisations du projet.

*(Développez le texte ci-dessus pour expliquer clairement pourquoi une EF est menée, qui utilisera les résultats de l’EF ou agira en conséquence, et comment. L’objectif de l’EF doit expliquer pourquoi l’EF est menée à ce moment précis et comment elle s’inscrit dans le plan d’évaluation de l’unité mandatrice)*

**OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS**

##### **Approche et méthodologie de l’EF**

L’EF doit fournir des informations crédibles, fiables et utiles fondées sur des preuves.

L’équipe de l’EF doit examiner toutes les sources d’information pertinentes, y compris les documents élaborés pendant la phase de préparation (tels que le FIP, le plan de lancement du PNUD, la Procédure de détection des risques environnementaux et sociaux du PNUD/PDRES), le document de projet, les rapports de projet, dont les RMP annuels, les révisions du budget du projet, les rapports sur les enseignements tirés, les documents stratégiques et juridiques nationaux et tout autre matériel que l’équipe juge utile pour étayer cette évaluation. L’équipe de l’EF doit examiner les indicateurs de base/outils de suivi de référence et à mi-parcours du domaine focal du FEM, soumis au FEM au moment de l’approbation du directeur et aux étapes de mi-parcours, ainsi que les indicateurs de base/outils de suivi qui doivent être complétés avant le début de la mission d’EF sur le terrain.

L’équipe de l’EF doit suivre une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec l’équipe projet, les homologues gouvernementaux (le point focal opérationnel du FEM), les partenaires de mise en œuvre, le bureau de pays PNUD, les conseillers techniques régionaux, les bénéficiaires directs et d’autres parties prenantes.

La participation des parties prenantes est indispensable à la réussite de l’EF. La mobilisation des parties prenantes doit inclure des entretiens avec les parties prenantes qui ont des responsabilités dans le projet, notamment *(liste)* ; les agences d’exécution, les hauts fonctionnaires et les chefs d’équipes/de composantes, les experts et les consultants clés dans le domaine concerné, le comité directeur du projet, les bénéficiaires du projet, le monde universitaire, les autorités locales et les OSC, etc. En outre, l’équipe de l’EF est censée effectuer des missions sur le terrain à *(lieux)*, dont les sites de projet suivants *(liste)*.

La conception et la méthodologie spécifiques de l’EF devraient émerger des consultations entre l’équipe de l’EF et les parties susmentionnées concernant ce qui est approprié et faisable pour atteindre le but et les objectifs de l’EF et répondre aux questions d’évaluation, compte tenu des contraintes de budget, de temps et de données. Toutefois, l’équipe de l’EF doit utiliser des méthodologies et outils tenant compte du genre et veiller à ce que l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes, ainsi que d’autres questions transversales et les ODD, soient intégrées dans le rapport d’EF.

L’approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser dans l’évaluation, doit être clairement exposée dans le rapport initial et faire l’objet d’une discussion approfondie et d’un accord entre le PNUD, les parties prenantes et l’équipe de l’EF.

*(Remarque : les TdR doivent conserver une certaine souplesse pour permettre à l’équipe d’évaluation de déterminer les meilleurs outils et méthodes de collecte et d’analyse des données. Par exemple, les TdR peuvent suggérer d’avoir recours à des questionnaires, des visites sur le terrain et des entretiens, mais l’équipe d’évaluation doit pouvoir revoir cette approche en concertation avec le responsable de l’évaluation et les principales parties prenantes. Ces modifications de l’approche doivent être convenues au préalable et reprises clairement dans le rapport initial d’EF).*

Le rapport final d’EF doit décrire l’ensemble de l’approche adoptée pour l’EF et la justification de cette approche en rendant explicites les hypothèses sous-jacentes, les défis, les forces et les faiblesses concernant les méthodes et l’approche de l’évaluation.

1. **Portée détaillée de l’EF**

L’EF doit évaluer la performance du projet par rapport aux attentes énoncées dans le cadre logique/de résultats du projet (voir l’Annexe A des TdR). Elle doit évaluer les résultats par rapport aux critères décrits dans les Directives pour la réalisation des évaluations finales des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM *(insérer le lien hypertexte)*.

La section du rapport d’EF sur les constatations doit couvrir les sujets énumérés ci-dessous.

Une présentation complète du contenu du rapport d’EF est fournie en Annexe C des TdR.

Les critères nécessitant une notation sont marqués d’un astérisque (\*).

Constatations

1. Conception/élaboration du projet
* Priorités nationales et appropriation par le pays
* Théorie du changement
* Égalité des sexes et autonomisation des femmes
* Mesures de protection sociale et environnementale
* Analyse du cadre de résultats : logique et 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
* Les liens entre le projet et d’autres interventions au sein du secteur
* Modalités de gestion
1. Mise en œuvre du projet
* Gestion adaptative (modification de la conception du projet et des produits du projet au cours de la mise en œuvre)
* Participation réelle des parties prenantes et accords réels de partenariat
* Financement et cofinancement du projet
* Suivi et évaluation : conception à l’entrée (\*), mise en œuvre (\*) et évaluation globale du S&E (\*)
* Partenaire de mise en œuvre (PNUD) (\*) et agence d’exécution (\*), contrôle/mise en œuvre globale du projet et exécution (\*)
* Gestion des risques, y compris les Normes environnementales et sociales
1. Résultats du projet
* Évaluer la réalisation des résultats par rapport aux indicateurs en rendant compte du niveau de progrès pour chaque objectif et indicateur de résultat au moment de l’EF et en notant les réalisations finales
* Pertinence (\*), Efficacité (\*), Efficience (\*) et réalisation globale du projet (\*)
* Durabilité : financière (\*), sociopolitique (\*), du cadre institutionnel et de la gouvernance (\*), environnementale (\*), probabilité globale de durabilité (\*)
* Appropriation par les pays
* Égalité des sexes et autonomisation des femmes
* Questions transversales (réduction de la pauvreté, amélioration de la gouvernance, atténuation des changements climatiques et adaptation à ceux-ci, prévention des catastrophes et relèvement, droits fondamentaux, renforcement des capacités, coopération Sud-Sud, gestion des connaissances, volontariat, etc., selon les cas)
* Additionnalité du FEM
* Rôle de catalyseur / Effet de réplication
* Progrès vers l’impact
1. Principales constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés
* L’équipe de l’EF doit inclure un résumé des principales constatations dans le rapport d’EF. Les constatations doivent être présentées sous forme d’énoncés de faits fondés sur l’analyse des données.
* La section sur les conclusions est rédigée à la lumière des constatations. Les conclusions doivent être exhaustives et équilibrées, largement étayées par les preuves et s’inscrire dans la logique des constatations de l’EF. Elles doivent mettre en avant les forces, les faiblesses et les résultats du projet, répondre aux principales questions de l’évaluation et donner des pistes de réflexion pour l’identification et/ou la résolution des problèmes importants ou des questions pertinentes pour les bénéficiaires du projet, le PNUD et le FEM, y compris les questions relatives à l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes.
* Le rapport doit présenter des recommandations concrètes, pratiques, réalisables et à l’attention des utilisateurs cibles de l’évaluation concernant les mesures à adopter ou les décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement étayées par des preuves et liées aux constatations et aux conclusions relatives aux questions clés traitées par l’évaluation.
* Le rapport d’EF doit également comprendre les enseignements qui peuvent être tirés de l’évaluation, y compris les meilleures – et les pires – pratiques concernant la pertinence, la performance et le succès, qui peuvent fournir des connaissances acquises à partir de circonstances particulières (les méthodes de programmation et d’évaluation utilisées, les partenariats, les leviers financiers, etc.) applicables à d’autres interventions du FEM et du PNUD. Lorsque c’est possible, l’équipe de l’EF doit inclure des exemples de bonnes pratiques concernant la conception et la mise en œuvre du projet.
* Il est important que les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés du rapport d’EF intègrent l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes.

Le rapport d’EF comprendra un tableau de notations d’évaluation, comme présenté en annexe des TdR.

1. **Produits escomptés et éléments livrables**

Le *consultant/l’équipe* de l’EF doit préparer et soumettre les éléments suivants :

* Rapport initial d’EF : l’équipe de l’EF précise les objectifs et les méthodes de l’EF au plus tard *2 semaines* avant la mission d’EF. L’équipe de l’EF soumet le rapport initial d’EF à l’unité mandatrice et à la direction du projet. Date approximative de présentation du rapport : *(date)*
* Présentation : l’équipe de l’EF présente ses premières constatations à la direction du projet et à l’unité mandatrice à la fin de la mission d’EF. Date approximative de présentation : *(date)*
* Projet de rapport d’EF : l’équipe de l’EF soumet un projet de rapport complet, avec les annexes *dans un délai de trois semaines* après la fin de la mission d’EF. Date approximative de présentation du projet de rapport : *(date)*
* Rapport final d’EF\* et piste d’audit : l’équipe de l’EF envoie le rapport révisé, avec la piste d’audit détaillant la façon dont les commentaires reçus ont (ou n’ont pas) été pris en compte dans le rapport final d’EF, à l’unité mandatrice *dans la semaine suivant* la réception des commentaires du PNUD sur le projet de rapport. Date approximative de présentation du rapport : *(date)*

\*Le rapport final d’EF doit être rédigé en anglais. Le cas échéant, l’unité mandatrice peut décider de faire traduire le rapport dans une langue plus couramment parlée par les parties prenantes nationales.

Tous les rapports finaux d’EF seront soumis à une analyse de la qualité effectuée par le Bureau indépendant d’évaluation (BIE) du PNUD. Pour plus de détails sur l’analyse qualité des évaluations décentralisées réalisée par le BIE, veuillez consulter la section 6 du Guide d’évaluation du PNUD[[7]](#footnote-7).

1. **Dispositions relatives à l’EF**

La responsabilité principale de conduire l’EF incombe à l’unité mandatrice. L’unité mandatrice de ce projet d’EF est *(si le projet n’implique qu’un seul pays, l’unité mandatrice est le bureau de pays du PNUD. En cas de projet régional ou mis en œuvre conjointement, la responsabilité principale de gérer l’EF incombe généralement au pays ou à l’agence ou à l’organe de coordination régionale – à vérifier avec le CTR de la région – qui perçoit la plus grande part des fonds du FEM. S’il s’agit d’un projet international, l’unité mandatrice peut être la direction du fonds vertical Nature, climat et énergie ou le bureau de pays du PNUD chef de file)*.

L’unité mandatrice passera un contrat avec les consultants et s’assurera que l’équipe de l’EF dispose en temps utile des indemnités journalières et des facilités de voyage dans le pays. L’équipe projet sera chargée de prendre contact avec l’équipe de l’EF afin de lui fournir tous les documents nécessaires, préparer les entretiens avec les parties prenantes et organiser les visites sur le terrain.

1. **Durée des activités**

La durée totale de l’EF sera d’environ *(25-35 jours ouvrables en moyenne)* sur une période de *(nombre de semaines)* à compter du *(date)* et n’excédera pas cinq mois à partir du recrutement de l’équipe de l’EF. Le calendrier provisoire de l’EF est le suivant :

* *(date) :* Clôture des candidatures
* *(date) :* Sélection de l’équipe de l’EF
* *(date) :* Préparation de l’équipe de l’EF (communication des documents de projet)
* *(dates) : XX* jours (2-4 jours recommandés) : Examen des documents et préparation du rapport initial d’EF
* *(dates) : XX* jours : Finalisation et validation du rapport initial d’EF – au plus tard au début de la mission d’EF
* *(dates) : XX* jours (7-15 jours rec.) : Mission d’EF : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain
* *(dates)* : Réunion de clôture de la mission et présentation des premières constatations – au plus tôt à la fin de la mission d’EF
* *(dates) : XX* jours (5-10 jours rec.) : Préparation du projet de rapport d’EF
* *(date)* : Diffusion du projet de rapport d’EF pour commentaires
* *(dates) : XX* jours (1-2 jours rec.) : Intégration des commentaires sur le projet de rapport d’EF dans la piste d’audit et finalisation du rapport d’EF
* *(dates)* : Préparation et publication de la réponse de la direction
* *(date)* : (facultatif) Atelier de clôture avec les parties prenantes
* *(date)* : Date prévue de l’achèvement de l’ensemble du processus d’EF

La date prévue pour le début du contrat est le *(date)*.

1. **Lieu d’affectation**

*Identifier le lieu d’affectation/de destination du consultant pour la durée du contrat, en mentionnant TOUS les lieux où des activités pourraient avoir lieu sur le terrain ou les déplacements nécessaires à l’exécution d’autres activités pertinentes, en particulier en cas de déplacements vers des lieux nécessitant une sécurité de Phase I ou au-delà.*

**Voyage :**

* Des voyages internationaux seront requis vers *(X pays)* pendant la mission d’EF.
* Le cours BSAFE doit avoir être suivi avec succès avant le voyage.
* Les consultants ont la responsabilité de s’assurer de faire les vaccinations nécessaires pour le déplacement dans certains pays, comme l’a prescrit le Directeur médical des Nations Unies.
* Les consultants doivent se conformer aux Directives des Nations Unies relatives à la sécurité énoncées sur : <https://dss.un.org/dssweb/>
* Tous les frais de déplacement associés seront couverts et remboursés, conformément au règlement du PNUD, sur présentation du formulaire F-10 et des documents justificatifs.

**COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE EXIGÉES**

1. **Composition de l’équipe de l’EF et qualifications requises**

Une équipe composée de *deux évaluateurs indépendants* conduira l’EF – *un chef d’équipe (ayant l’expérience des projets et des évaluations dans d’autres régions) et un expert, provenant généralement du pays dans lequel le projet est mis en œuvre.* Le chef d’équipe sera *(ajouter des détails en fonction de la situation, par ex. responsable de la conception générale et de la rédaction du rapport d’EF*, etc.*).* L’expert sera (*ajouter des détails en fonction de la situation, par ex. sera chargé d’évaluer les tendances naissantes concernant les cadres réglementaires, les allocations budgétaires, le renforcement des capacités, de travailler avec l’équipe projet pour définir l’itinéraire de la mission d’EF*, etc.*).*

Le ou les évaluateurs ne doivent pas avoir participé à la préparation, la formulation, et/ou la mise en œuvre du projet (y compris la rédaction du Document de projet), ne doivent pas avoir effectué l’évaluation à mi-parcours de ce projet et ne doivent pas avoir de conflit d’intérêts en relation avec les activités liées au projet.

Les évaluateurs seront sélectionnés de manière à ce que l’équipe dispose des compétences maximales dans les domaines suivants : *(Adapter les qualifications selon les besoins et donner une pondération à chaque qualification. Dans la plupart des cas, les qualifications requises pour le chef d’équipe et pour l’expert seront différentes. Il convient donc d’avoir deux listes de qualifications différentes ou des TdR distincts.)*

Éducation

* Diplôme de master en *(préciser le domaine)* ou tout autre domaine étroitement lié ;

Expérience

* Expérience récente dans les méthodologies d’évaluation de la gestion axée sur les résultats ;
* Expérience dans l’application d’indicateurs SMART et dans le remaniement ou la validation des scénarios de départ ;
* Compétences en gestion adaptative, telle qu’appliquée à *(indiquer le domaine focal du FEM)* ;
* Expérience dans les projets d’évaluation ;
* Expérience professionnelle dans *(région du projet)* ;
* Expérience professionnelle d’au moins *10 ans* dans des secteurs techniques pertinents ;
* Compréhension avérée des questions liées au genre et *(indiquer le domaine focal du FEM)* ; expérience dans l’évaluation et l’analyse tenant compte du genre ;
* Excellente aptitude à la communication ;
* Compétences avérées en matière d’analyse ;
* Une expérience dans l’évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies sera considérée comme un atout.

Langue

* Maîtrise de l’anglais à l’écrit et à l’oral.
* *Ajouter une langue, si besoin*
1. **Code de déontologie de l’évaluateur**

L’équipe de l’EF est tenue de respecter les normes éthiques les plus élevées et de signer un code de conduite à l’acceptation de la mission. Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » du GNUE. L’évaluateur doit protéger les droits et la confidentialité des informateurs, des personnes interrogées et des parties prenantes en prenant des mesures pour assurer le respect des codes juridiques et autres codes pertinents régissant la collecte et la communication des données. L’évaluateur doit également assurer la sécurité des informations collectées avant et après l’évaluation et respecter des protocoles visant à garantir l’anonymat et la confidentialité des sources d’information lorsque cela est prévu. Par ailleurs, les informations et les données recueillies dans le cadre du processus d’évaluation doivent être utilisées uniquement pour l’évaluation et non à d’autres fins sans l’autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

1. **Modalités de paiement**
* Versement de 20 % du paiement après la présentation satisfaisante de la version finale du rapport initial d’EF et après approbation de l’unité mandatrice
* Versement de 40 % du paiement après la présentation satisfaisante du projet de rapport d’EF à l’unité mandatrice
* Versement de 40 % du paiement après la présentation satisfaisante du rapport final d’EF et après approbation de l’unité mandatrice et du CTR (via les signatures sur le formulaire d’approbation du rapport d’EF), et une fois soumise la piste d’audit de l’EF.

Critères à remplir pour émettre le paiement final de 40 % :

* Le rapport final d’EF comprend toutes les exigences énoncées dans les TdR de l’EF et suit les directives relatives à l’EF.
* Le rapport final d’EF est rédigé clairement, organisé de façon logique et il est spécifique au projet concerné (le texte n’a pas été copié et collé à partir d’autres rapports d’évaluation à mi-parcours).
* La piste d’audit inclut les réponses et les justifications de tous les commentaires recensés.

**PROCESSUS DE PRÉSENTATION DES CANDIDATURES**

*(Ajuster cette section si une liste approuvée est utilisée)*

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

Proposition financière :

* Les propositions financières doivent être « tout compris » et indiquer une somme forfaitaire pour la durée totale du contrat. L’expression « tout compris » signifie l’inclusion de tous les frais (honoraires, frais de déplacement, indemnité de subsistance, etc.) ;
* Pour les frais de déplacement, le taux des indemnités journalières de subsistance des Nations Unies est (à remplir pour toutes les destinations de déplacement), ce qui donne une indication du coût de la vie dans les lieux d’affectation/de destination. *(Remarque : les personnes bénéficiant de ce contrat ne sont pas considérées comme des fonctionnaires des Nations Unies et à ce titre, ils n’ont pas droit aux indemnités journalières de subsistance. Toutes les indemnités de subsistance nécessaires à l’exécution des obligations découlant des TdR doivent être incorporées dans la proposition financière, sous forme d’indemnités journalières ou de somme forfaitaire.)*
* La somme forfaitaire est fixée indépendamment des changements pouvant intervenir dans les frais encourus.
1. **Présentation recommandée de la proposition :**
2. **Lettre de confirmation d’intérêt et de disponibilité** à l’aide du [modèle](https://intranet.undp.org/unit/bom/pso/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx) fourni par le PNUD ;
3. **CV** et **Notice personnelle** ([Formulaire P11](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11_Personal_history_form.doc)) ;
4. **Brève description de l’approche de travail/proposition technique** indiquant les raisons pour lesquelles la personne estime être la mieux placée pour réaliser la mission attribuée, et méthodologie proposée indiquant de quelle manière elle abordera et réalisera la mission attribuée (1 page au maximum) ;
5. **Proposition financière** indiquant le montant total tout compris du contrat et de tous les autres frais de déplacement associés (billet d’avion, per diem, etc.), en répartissant les coûts à l’aide du modèle joint au [modèle de la lettre de confirmation d’intérêt](https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_%20Individual%20Contract_Offerors%20Letter%20to%20UNDP%20Confirming%20Interest%20and%20Availability.docx&action=default). Dans le cas où un candidat travaillerait pour une organisation/entreprise/institution et prévoirait la facturation par son employeur des frais de gestion relativement à la procédure pour qu’il soit mis à la disposition du PNUD en vertu d’un accord de prêt remboursable (RLA), le candidat devra le signaler ici et s’assurer que tous les frais associés sont compris dans la proposition financière soumise au PNUD.

Tous les documents associés à la candidature devront être envoyés à l’adresse (indiquer l’adresse postale) dans une enveloppe cachetée portant la référence suivante « Consultant pour l’évaluation finale de *(titre du projet)* » ou par courrier électronique à l’adresse suivante UNIQUEMENT : *(indiquer l’adresse électronique)* d’ici au *(date et heure)*. Les candidatures incomplètes ne seront pas examinées.

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

Seules les propositions conformes aux critères seront évaluées. Les propositions seront évaluées selon une méthode combinant plusieurs notations – où la formation et l’expérience dans des fonctions similaires compteront pour 70 % et le tarif proposé comptera pour 30 % la note totale. Le contrat sera attribué au candidat qui obtiendra la meilleure note combinée et aura accepté les conditions générales du PNUD.

1. **Annexes des TdR de l’EF**

*Les annexes aux TdR doivent être envoyées directement aux candidats présélectionnés. Inclure un lien vers les « Directives pour réaliser les évaluations finales des projets appuyés par le PNUD et financés par le FEM » et d’autres documents existants qui permettront aux candidats de mieux comprendre la situation liée au projet et les activités requises.*

*Voici quelques suggestions d’annexes pour les TdR :*

* Annexe A des TdR : Cadre logique du projet/de résultats
* Annexe B des TdR : Dossier d’informations sur le projet, soumis à l’examen de l’équipe de l’EF
* Annexe C des TdR : Contenu du rapport d’EF
* Annexe D des TdR : Modèle de matrice de critères d’évaluation
* Annexe E des TdR : Code de conduite du GNUE applicable aux évaluateurs
* Annexe F des TdR : Échelles et tableaux de notation de l’EF
* Annexe G des TdR : Formulaire d’approbation du rapport d’EF
* Annexe H des TdR : Modèle de piste d’audit pour l’EF
1. Les réalisations, l’efficacité, l’efficience, le S&E, la mise en œuvre/le contrôle et l’exécution, la pertinence sont notés sur une échelle de six points : 6=Très satisfaisant (TS), 5=Satisfaisant (S), 4=Moyennement satisfaisant (MS), 3=Moyennement insatisfaisant (MI), 2=Insatisfaisant (I), 1=Très insatisfaisant (TI). La durabilité est notée sur une échelle de quatre points : 4=Probable (P), 3=Moyennement probable (MP), 2=Moyennement improbable (MI), 1=Improbable (I) [↑](#footnote-ref-1)
2. Disponible sur : [http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/section-6.shtml](http://web.undp.org/evaluation/guideline/section-6.shtml) [↑](#footnote-ref-2)
3. L’unité mandatrice est tenue d’effectuer les paiements à l’équipe de l’EF dès que les conditions prévues dans les TdR sont remplies. Si une discussion continue oppose l’unité mandatrice à l’équipe de l’EF quant à la qualité et à l’exhaustivité des derniers éléments livrables, le conseiller régional S&E et la direction du fonds vertical doivent être consultés. Si nécessaire, la haute direction de l’unité mandatrice, l’unité des services d’achat et le bureau d’appui juridique seront également informés afin qu’une décision puisse être prise quant à la rétention ou non du paiement de tout montant qui pourrait être dû à l’évaluateur ou aux évaluateurs, à la suspension ou à la résiliation du contrat et/ou au retrait du contractant concerné de toutes les listes pertinentes. Pour plus de détails, voir la Politique du PNUD en matière de contrat individuel :

<https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Individual%20Contract_Individual%20Contract%20Policy.docx&action=default> [↑](#footnote-ref-3)
4. Le recrutement des évaluateurs doit se faire conformément aux directives relatives au recrutement des consultants dans le POPP <https://popp.undp.org/SitePages/POPPRoot.aspx> [↑](#footnote-ref-4)
5. [https://intranet.undp.org/unit/bom/pso/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx](file:///C%3A%5CUsers%5Cmargarita.arguelles%5CAppData%5CLocal%5CMicrosoft%5CWindows%5CINetCache%5CContent.Outlook%5CD4OVLSQW%5C%20https%3A%5Cintranet.undp.org%5Cunit%5Cbom%5Cpso%5CSupport%20documents%20on%20IC%20Guidelines%5CTemplate%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx) [↑](#footnote-ref-5)
6. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11_Personal_history_form.doc> [↑](#footnote-ref-6)
7. Disponible sur : [http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/section-6.shtml](http://web.undp.org/evaluation/guideline/section-6.shtml) [↑](#footnote-ref-7)