

Termes de référence (TdR) pour l'évaluation finale du projet « Une approche d'Economie Circulaire pour la Conservation de l'Agro-biodiversité dans la région du Souss Massa au Maroc »

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 grande envergure intitulé « Une approche d'Economie Circulaire pour la Conservation de l'Agro-biodiversité dans la région du Souss Massa au Maroc » (PIMS 5079) et mis en œuvre par l'agence pour le développement agricole. Le projet a démarré le 17 juin 2014 et se trouve actuellement dans sa 7ème 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 ».

2. CONTEXTE ET SITUATION DU PROJET

Le but du projet est de contribuer à la préservation et à l'utilisation durable de la biodiversité d'importance mondiale dans la région du Souss Massa (SM) au Maroc en agissant aux travers de 4 composantes interconnectées. La composante Une, concernera la création d'un environnement habilitant pour l'introduction des PSE au Maroc en adressant les changements institutionnels, politiques et légaux nécessaires à la mise en place et le pilotage d'un tel mécanisme dans le SMD. A travers la composante 2, le projet renforcera les capacités techniques pour la mise en œuvre de modèles PSE dans le SMD et préparera ainsi le terrain pour une réplique nationale des concepts et des outils PSE via la dissémination des leçons apprises et l'échange d'expériences avec d'autres projets et programmes. Les activités de la composante 3 permettront de promouvoir une production organique, durable et respectueuse de la biodiversité via un schéma de labellisation et de commercialisation adaptées aux produits de l'écosystème Arganier. En capitalisant sur les 3 premières composantes, le projet entamera un investissement pilote de type PSE à travers la Composante 4 en tant que moyen de promotion, de conservation et d'exploitation durable de la biodiversité et les services écosystémiques qui y sont associés dans l'écosystème Arganier

Le budget total du projet est de 10,147,272 USD financés par le FEM, le PNUD et le gouvernement (contribution en espèce et en nature de 7 300 000 USD). L'agence d'exécution du projet est l'ADA. Ce projet ayant une durée de 5 ans a été lancé au mois de juillet 2014.

Le contrôle des activités du projet incombe au Comité de pilotage du projet (CPP). La surveillance opérationnelle quotidienne sera assurée par le PNUD par le biais de son bureau de Rabat, et le contrôle et les orientations stratégiques par le Conseiller technique régional du PNUD/FEM responsable du projet.

Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime a nommé un haut fonctionnaire qui assure la fonction de Directeur national de projet (DNP) pour la mise en œuvre du projet. Il est chargé d'assurer la supervision de l'Etat et de fournir les orientations de la mise en œuvre du projet.

Au niveau régional, la gestion quotidienne du projet est effectuée par une Unité de gestion du projet (UGP) établie à Agadir sous l'autorité générale du DNP.

Un Comité local (CL) sera établi pour chacun des sites d'intervention du projet. La fonction des CL est de relier l'objectif du projet aux plans locaux, ainsi qu'aux interventions et investissements en cours ou prévus par les partenaires locaux et/ou bénéficiaires.

Les parties prenantes sont représentées par l'Agence pour le développement Agricole (ADA), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Agence nationale pour le développement des zones oasiennes et de l'arganier (ANDZOA) et le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM).

Les partenaires clés du projet au niveau local et national regroupent les ONG locales et professionnels (RARBA, FIFARGANE, RDTR, l'association régionale des apiculteurs SM), les experts nationaux ou internationaux recrutés pour apporter d'assistance au projet et l'ASMRL RBA, une association créée pour gérer l'écolabel RBA.

Le projet EC-SM a connu au départ, un certain nombre de difficultés qui ont entraîné des retards la mise en œuvre des activités sur le terrain, en particulier le manque de véhicules et de moyens de transport pour assurer les missions et activités du terrain de l'équipe du projet, le retard dans la mise en place de la structure opérationnelle du projet, et surtout la réticence manifestée au départ par les populations locales au regard de la thématique de paiement de services éco systémiques (PSE) jugée très sensible et du caractère institutionnel et soft du projet ainsi que du faible niveau d'appropriation de la démarche du projet par les différents groupes cibles et acteurs concernés.

L'évaluation mi annuelle de recadrage du projet a été conduite en plusieurs missions pour recentrer les activités du projet sur les résultats attendus. Le caractère novateur du projet et la nécessité d'une large sensibilisation sur les PSE, l'écolabel RBA et la recherche de solutions pratiques pour impacter positivement la biodiversité a pris plus de temps que prévu.

Les aspects transversaux du projet relatifs aux groupes vulnérables, égalité des sexes, et droits fondamentaux ont été pris en considération lors de l'élaboration du standard de l'écolabel RBA.

Quant à la pertinence du projet par rapport aux stratégies et priorités du gouvernement, le projet offre la possibilité d'introduire le volet environnement et développement durable au sein des chaînes de valeurs et vient en renforcement de la Stratégie Green Génération.

Le projet contribue à la réalisation des ODD 12 et 15 de façon directe et initie une possibilité d'intégrer les aspects relatifs au changement climatique (objectif 13) vu son potentiel de séquestration du carbone associée aux bonnes pratiques du système de PSE.

Les facteurs sociaux, économiques, politiques, géographiques et démographiques critiques ont été analysés au et pris en compte fur et à mesure de l'avancement du projet pour créer un environnement favorable à sa mise en œuvre.

Par ailleurs et au vu du contexte de la pandémie COVID-19, et malgré les mesures de confinement, le projet a poursuivi ses activités à distance moyennant des canaux de communication digitale vu que la majorité des activités se rapporte à la finalisation du standard de l'écolabel RBA.

3. 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.

Cette évaluation devra permettre de :

- (i) apprécier l'état de réalisation des activités,
- (ii) estimer dans quelles mesures le projet a atteint ses objectifs en termes d'effets et d'impact,

- (iii) juger de l'adéquation des moyens mis en œuvre aux objectifs poursuivis,
- (iv) identifier les problèmes de mise en œuvre et apprécier les solutions proposées,
- (v) capitaliser sur les aménagements et/ou réorientations des activités, de financement et des méthodes de travail.
- (vi) proposer des mécanismes visant l'institutionnalisation des acquis du projet, dont notamment les mécanismes de paiements pour les services éco systémiques, le dispositif de réhabilitation écologique, le plan de renforcement des capacités, les résultats des expertises thématiques ainsi que les plans de développement durable participatifs et inclusifs élaborés par le projet en vue de leur intégration dans le cadre des plans et contrats programmes de l'ADA.

Elle a pour mandat :

1. L'examen des documents de base du projet, notamment le « document du projet » et son cadre logique ainsi que les rapports annuels du projet ;
2. L'analyse de l'organisation du projet et de son montage institutionnel, afin de juger de son efficacité et de son degré d'adaptation aux spécificités du projet et à son environnement naturel et institutionnel ;
3. L'appréciation du rôle et succès du projet dans la mobilisation des partenaires et des acteurs ciblés ainsi que le degré de leur implication respective dans la réalisation des activités du projet ;
4. L'examen des pratiques de gestion durable et de restauration des écosystèmes réalisés dans les sites ciblés par le projet ;
5. L'évaluation du progrès enregistré à la fin du projet envers la réalisation des objectifs prévus, et l'analyse des défis ;
6. L'examen du budget et de la gestion financière ;
7. L'élaboration de propositions et recommandations pertinentes pour une stratégie de sortie du projet, portant sur tous les enjeux identifiés. Par ailleurs, la mission esquissera et analysera l'intérêt et l'opportunité, le cas échéant, d'une éventuelle seconde phase du projet (deuxième tranche de financement).

En particulier, dans le cas du projet EC-SM, les aspects suivants seront examinés :

- Evaluer le degré d'appropriation du projet et ses objectifs par les différentes catégories cibles (populations locales, gestionnaires de l'arganeraie aussi bien au niveau Central que local et tous les autres acteurs concernés à savoir (l'ADA, l'ANDZOA, DREFSO ? Communes Rurales, DRA, ASMEL RBA...etc.),
- Dégager et approcher les changements induits par le projet en termes de comportements des populations usagères, gestionnaires de l'arganeraie et Communes allant dans le sens favorable à la mise en place d'une cogestion des ressources naturelles ;
- Faire ressortir l'impact du projet sur l'adoption de nouvelles pratiques et modes de conduite et de gestion des écosystèmes arganiers ;
- Evaluer l'impact du projet sur l'évolution de la prise de conscience et le regain d'intérêt suscité par l'approche du projet auprès des populations locales, gestionnaires de l'arganeraie autres acteurs en matière de gestion participative des écosystèmes arganiers ;
- Evaluer le degré d'intégration du projet dans les programmes et projets sectoriels des partenaires institutionnels au niveau local (DREFLCD, DRA, DREFSO et Communes...);
- Analyser et évaluer la performance de la démarche et interventions du projet qui est à caractère institutionnel et innovateur dans ses chantiers en termes d'intégration dans la stratégie de l'ADA et d'atteinte résultats escomptés.

- Pertinence et l'adaptation ou non des indicateurs du suivi et de l'évaluation choisis aussi bien au contexte de mise en œuvre qu'aux exigences du document du projet ? Dans quelle mesure la batterie de critères retenus répondent et expriment les effets et les impacts aussi bien spécifiques que globaux du projet ?
- Statuer sur le système de S&E que le projet a mis en place durant sa durée, ainsi que les enseignements à tirer pour les autres projets.
- L'évaluation de l'impact induit par le projet dans la zone du projet et des différents chantiers ouverts et engagés par le projet avec les différents bureaux d'assistance technique en vue de mesurer l'évolution du projet et d'approcher le degré d'atteinte des objectifs prévus et de l'impact et effets éventuels sur les changements et modes opérés chez les populations usagères et les partenaires institutionnels impliqués dans la problématique de préservation et gestion durables des écosystèmes arganiers.
- Evaluer l'impact de la pandémie du COVID-19 en termes de calendrier d'exécution, d'interventions sur le terrain, de mobilisation des parties prenantes et des conditions économiques et sociales des bénéficiaires.

4. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'EF

Les approches/méthodologies à adopter doivent permettre une mise en œuvre efficace de l'évaluation, y compris les directives de sécurité, des revues documentaires approfondies, l'utilisation prioritaire des consultants nationaux et le recours par les évaluateurs à des réunions et des entretiens virtuels avec les parties prenantes. Ces méthodologies et approches, ainsi que toutes les limitations rencontrées pendant le processus d'EF, doivent être détaillées dans le rapport initial d'EF et le rapport final d'EF

Le rapport d'EF doit ainsi 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 (PNUD, GEF, ANDZOA et DREFSO; les agences d'exécution (ADA), 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 la commune d'argana ou les PSE pilotes ont été initiés.

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.

Toutefois, une certaine souplesse sera permise 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.

S'il n'est pas possible de se rendre dans le pays ou de se déplacer à l'intérieur du pays pour la mission d'EF, l'équipe de l'EF doit élaborer une méthodologie tenant compte de cette situation et prévoir de procéder à l'évaluation à distance et de façon virtuelle, en ayant notamment recours à des méthodes d'entretien à distance et à des revues documentaires approfondies, à l'analyse de données, à des enquêtes et à des questionnaires d'évaluation. Ce point doit être détaillé dans le rapport initial d'EF et convenu avec l'unité mandatrice.

Si tout ou partie de l'EF doit s'effectuer de manière virtuelle, il convient de tenir compte de la disponibilité, de la capacité ou de la volonté des parties prenantes d'être interrogées à distance. En outre, leur accès à Internet ou à un ordinateur peut poser problème, car de nombreux interlocuteurs gouvernementaux et nationaux peuvent travailler depuis chez eux. Ces limitations doivent être reflétées dans le rapport final d'EF.

Si la collecte de données/mission sur le terrain n'est pas possible, alors les entretiens pourraient s'effectuer à distance par téléphone ou en ligne (Skype, Zoom, etc.). Les consultants internationaux peuvent travailler à distance avec le soutien sur place des évaluateurs dans la mesure où ces derniers sont en mesure d'intervenir et de se déplacer en toute sécurité. Aucune partie prenante, aucun consultant ou membre du personnel du PNUD ne saurait être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Une courte mission de validation peut être envisagée si elle est jugée sans risque pour le personnel, les consultants et les parties prenantes, et si le calendrier de l'EF le permet. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants peuvent être recrutés pour conduire l'EF et les entretiens dans le pays, si leur sécurité est garantie.

5. 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](#)

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

i. 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

ii. 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

iii. 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 le projet (« Approche d'Economie Circulaire pour la Conservation de l'Agro-biodiversité dans la région du Souss Massa au Maroc »)

Suivi et évaluation (S&E)	Note 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	

¹Les 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)

Évaluation des résultats	Note
Pertinence	
Efficacité	
Efficiences	
Note de la réalisation globale du projet	
Durabilité	Note
Ressources financières	
Socioéconomique	
Cadre institutionnel et de gouvernance	
Environnementale	
Probabilité globale de durabilité	

6. CALENDRIER

La durée totale de l'EF sera d'environ (25-30) jours ouvrables en moyenne) sur une période de six semaines à compter du (01 avril 2021). Le calendrier provisoire de l'EF est le suivant :

Calendrier	Activité
(18/03/2021)	Clôture des candidatures
(22/03/2021)	Sélection de l'équipe de l'EF
(24 et 25/03/2021)	Période de préparation de l'équipe de l'EF (communication des documents de projet)
(01-02/04/2021)	Examen des documents et préparation du rapport initial d'EF
(05/04 et 06/04/2021) 02 jour	Finalisation et validation du rapport initial d'EF – au plus tard au début de la mission d'EF
(12-23/04/2021 (10 jours)	Mission d'EF : réunions avec les parties prenantes, entretiens, visites sur le terrain, etc.
(26/04/2021)	Réunion de clôture de la mission et présentation des premières constatations – au plus tôt à la fin de la mission d'EF
(27/04-07/05/2021)	Préparation du projet de rapport d'EF
(07/05/2021)	Diffusion du projet de rapport d'EF pour commentaires
(17/05/2021)	Intégration des commentaires sur le projet de rapport d'EF dans la piste d'audit et finalisation du rapport d'EF
(19/05/2021)	Préparation et publication de la réponse de la direction
(22/05/2021)	Atelier de clôture avec les parties prenantes (facultatif)
(24/05/2021)	Date prévue de l'achèvement de l'ensemble du processus d'EF

Il peut être envisagé une extension de délai si l'évaluation est retardée d'une manière ou d'une autre en raison de la COVID-19.

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

7. 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 avant la mission d'EF : (24/04/2021)	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 : (23/04/2021)	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 conformément aux <i>directives de l'Annexe C des TdR</i> avec les annexes	Dans la semaine suivant la fin de la mission d'EF : (07/05/2021)	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* dans les deux versions Française et Anglaise + 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 (<i>voir le modèle en Annexe H des TdR</i>)	Dans la semaine suivant la réception des commentaires sur le projet de rapport : (24/05/2021)	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 PNUD².

8. 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 le bureau de pays du PNUD.

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.

L'unité mandatrice et l'équipe du projet apporte le soutien pour l'organisation de réunions virtuelles/à distance en cas de besoin. L'unité mandatrice devra fournir une liste mise à jour des parties prenantes et de leurs coordonnées (téléphone et courriel) à l'équipe du projet.

9. Profil de L'évaluateur

² Disponible sur : <http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/section-6.shtml>

Un évaluateur indépendant conduira l'EF – ayant l'expérience des projets et des évaluations dans d'autres régions. L'évaluateur sera responsable de la conception générale et de la rédaction du rapport d'EF et de la coordination de la mission. L'expert(e) sera chargé(e) 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.).

L'évaluateur ne peut 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 doit pas avoir effectué l'évaluation de ce projet et ne doit pas avoir de conflit d'intérêts en relation avec les activités liées au projet.

L'évaluateur sera sélectionné sur la base des compétences suivantes :

1/ Expert (e) International (e)

Éducation

- Diplôme master en techniques d'évaluation/Environnement/Développement Durable 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 dans le domaine de la biodiversité, la conservation et utilisation durable de la biodiversité, les paiements pour les services écosystémiques ;
- Expérience professionnelle dans l'évaluation des projets ;
- Expérience professionnelle d'au moins 10 ans dans l'évaluation des projets de développement ;
- Compréhension avérée des questions liées au genre dans le domaine de conservation et utilisation durable de la biodiversité ;
- 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.
- Une expérience dans la mise en œuvre d'évaluations à distance sera considérée comme un atout.

Langue

- Maîtrise de l'anglais et le français à l'écrit et à l'oral

10. 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.

11. 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

- 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.

En raison de la situation actuelle et des implications de la COVID-19, un paiement partiel peut être envisagé à hauteur du temps investi dans la production du livrable dont il n'a pu assurer la fourniture complète en raison de circonstances échappant à son contrôle.

12. ANNEXES DES TDR

Liste des annexes

- 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

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://poppp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Individual%20Contract_Individual%20Contract%20Policy.docx&action=default

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

Objectif/ Composante	Indicateur	Scenario de base	Cible à la fin du projet	Source d'information	Risques et hypothèses																										
Objectif :conserver l'écosystème Arganier important à l'échelle mondiale de la région SMD grâce au paiement de services écosystémiques et à l'utilisation durable de l'agro-biodiversité qui y est associée.	1a) Perte nette de l'écosystème Arganier	<u>Scenario de base</u> Aucun modèle formel de PSE n'est en place dans la zone d'intervention du projet. Toutefois, une approche qui converge avec les principes PSE a été mise en œuvre par le HCEFLCD à travers son programme de protection des forêts, fondé sur une compensation financière for unités de fourrage inexploitées versée aux détenteurs de droits de propriété qui s'engagent dans le processus de conservation. Ligne de référence pour la déforestation, restauration et la régénération sera quantifiée pour chaque zone agro-écologique au démarrage du projet. <u>Cibles</u> <table border="1" data-bbox="587 1039 1120 1354"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Zone</th> <th colspan="4">PSE</th> <th colspan="2">Ecosystème Arganier</th> </tr> <tr> <th>No.</th> <th>Ha²</th> <th>Re³</th> <th>Ha⁴</th> <th>Déboisé (%)⁵</th> <th>Rég (N./</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Zone	PSE				Ecosystème Arganier		No.	Ha ²	Re ³	Ha ⁴	Déboisé (%) ⁵	Rég (N./	HA							AA							Etudes de terrain et documentation technique. Suivi des PSE et rapports d'audit Rapports annuels des institutions impliquées, ONG, associations professionnelles, etc. Rapports sur l'état d'avancement et S&E. Revues à mi-parcours et finale indépendant es du projet.	Volonté politique de lancer des modèles PSE au Maroc. Les chevauchements entre la mission et des prérogatives des différents ministères et organismes publics limitent la possibilité de développer et de mettre en œuvre une politique cohérente de PSE qui fédère tous les intervenants aux niveaux régional et national. La population locale peut être motivée
	Zone			PSE				Ecosystème Arganier																							
			No.	Ha ²	Re ³	Ha ⁴	Déboisé (%) ⁵	Rég (N./																							
	HA																														
AA																															
1b) Régénération d'Arganeraies																															
1c) Zone d'écosystème Arganier sous restauration.																															
2) % hausse des recettes des fournisseurs de PSE participant aux modèles pilotes PSE.																															
3) Nombre de modèles pilotes PSE et d'hectares couverts dans chaque zone agro-écologique.																															
4) Nombre d'hectares identifiés pour la mise en échelle des modèles PSE après la fin du projet.																															

Objectif/ Composante	Indicateur	Scenario de base	Cible à la fin du projet	Source d'information	Risques et hypothèses
		Ligne de base et cibles sur les recettes des fournisseurs de SE, nombre de modèles pilotes PSE et leur mise en échelle à déterminer lors de la phase de démarrage du projet.			pour accéder aux revenus des PSE en échange de la fourniture de SE, à la hauteur du PSE pouvant être mobilisé.
Composante 1. Environnement plus propice à l'établissement et à la promotion de modèles PSE dans la région SMD et à l'intégration de l'approche au niveau national.	5) Finalisation et qualité des lois et réglementations élaborées et adoptées qui sont requises pour établir et mettre en place un modèle national de PSE.	Un cadre réglementaire et institutionnel adapté aux PSE n'a pas encore été identifié et développé au niveau régional ou national.	Examen du cadre réglementaire et institutionnel et recommandations sensibles au genre pour leur modification et révision lors de la 1ère année ; groupe de travail (au moins 30% de femmes) intra et interministériel mis en place et fonctionnel <2e année ; nouvelles lois et réglementations adoptées <5e année .	Rapports et documentation technique. Propositions et décisions officielles du groupe de travail intra et interministériel.	Coordination intra et interministérielle efficace pour la mise en œuvre d'un programme cohérent de PSE aux niveaux national/régional.
	6) Nombre et diversité des institutions locales et régionales effectivement engagées et soutenant le modèle PSE.		Adoption des révisions et modifications proposées au cadre réglementaire et institutionnel aux niveaux national/régional.	Législation révisée, structure institutionnelle et rapports annuels des ministères et organismes publics impliqués	Adoption formelle et rapide du cadre réglementaire et institutionnel révisé nécessaire à la mise en œuvre du

Objectif/ Composante	Indicateur	Scenario de base	Cible à la fin du projet	Source d'information	Risques et hypothèses	
				aux niveaux national et régional.	modèle PSE.	
	7) Structure de gestion pour le développement des modèles PSE et d'éco-certification de l'agro-biodiversité dans la RBA.		Structure de gestion consacrée au modèle de développement des PSE et de l'éco-certification mise en place dans la RBA à partir de la 2 ^e année.	Texte juridique établissant la structure de gestion.		
Composante 2. Renforcement des capacités pour mettre en œuvre et intégrer le paiement des services écosystémiques et l'utilisation durable de l'agro-biodiversité qui y est associée.	8) Nombregendérisé de producteurs et autres opérateurs associés aux filières cibles de l'agro-biodiversité formés comme fournisseurs potentiels de SE.	<u>Scenario de base</u> Aucun producteur/ opérateur n'a été formé comme potentiels fournisseurs de PSE et aucun technicien/ décideur ayant une expérience des compromis relatifs aux SE et à la conception et mise en œuvre des modèles PSE. <u>Cible : Nombre de personnes formées par groupe cible</u>		Rapports et évaluations des programmes de formation et de renforcement des capacités. Rapports état d'avancement et S&E du projet. Revue à mi-parcours et finale du projet.	Mobilisation de l'assistance technique requise pour les activités de formation / renforcement des capacités qui impliqueront effectivement les parties prenantes dans le processus PSE.	
	9) Nombre gendérisé de techniciens et de décideurs aux capacités renforcées pour évaluer les compromis relatifs aux SE et à la conception et à la mise en œuvre de modèles PSE.	Groupe/profil cible	Année 3			Année 5
		Producteurs	120 (au moins 40 femmes)			200 (au moins 70 femmes)
		Associations/ ONG	8			20
		Opérateurs/ intermédiaires	12			20
		Techniciens	30 (au moins 10 femmes)			50 (au moins 18 femmes)
		Décideurs	10 (au moins 3 femmes)			20 (au moins 7 femmes)
		Autres	-	-		
	10) orientations opérationnelles formelles pour la	Aucune orientation établie.	Première ébauche < fin de la 2 ^e année ; version révisée	Première ébauche et versions		

Objectif/ Composante	Indicateur	Scenario de base	Cible à la fin du projet	Source d'information	Risques et hypothèses
	mise en œuvre et la mise en échelle de l'approche PSE aux niveaux régional et national.		après la phase de test < fin de la 3e année ; version finale < fin de la 5e année.	révisées des orientations opérationnelles. Rapports des ateliers sur la présentation et la révision des orientations proposées.	
Composante 3. Renforcement des entreprises biologiques respectueuses de la biodiversité par le biais d'une amélioration de la labellisation et de la commercialisation des produits du terroir issus de l'écosystème Arganier.	11) Nombre gendérisé de producteurs, organisations professionnelles et intermédiaires certifiés conformément à l'écolabel de la RBA.	Le label écologique de la RBA n'est pas encore établi.	Ecolabel de la RBA établi < 2 ^e année ; 40% des producteurs (dont au moins 30% de femmes) et 40% des intermédiaires (dont au moins 30% de femmes) certifiés < fin de la 5e année.	Documentation de l'établissement de l'écolabel. Rapports sur les activités d'éco-certification.	Le processus d'éco-certification apporte une importante valeur ajoutée aux producteurs et autres opérateurs impliqués dans les
	12) % gendérisé de producteurs adhérant au nouveau label des indications géographiques protégées (IGP) pour la filière du miel	Le label IGP pour le miel n'est pas encore établi dans la région SMD	Label IGP pour le miel établi < fin de la 2 ^e année ; 60% des producteurs des sites pilotes certifiés < fin de la 5e année.	Documentation de l'établissement du label IGP. Rapports sur les activités de labellisation et de certification.	filières associées aux produits pilotes du terroir. L'assurance qualité, les mécanismes de certification et les plans marketing
	13) Plans de marketing pour les filières de	Aucun plan de marketing pour les filières de l'argan et du miel.	Première ébauche des plans de marketing < fin de la	Première ébauche et révisions	sont perçus comme des moteurs

Objectif/ Composante	Indicateur	Scenario de base	Cible à la fin du projet	Source d'information	Risques et hypothèses
	l'argan et du miel élaborés et adoptés par les institutions responsables et les principaux intervenants.		2e année ; révision et adoption < fin de la 3e année ; mise en œuvre démarrant la 4e année.	ultérieures des plans de marketing. Rapports des ateliers sur la présentation , révision et adoption des plans de marketing.	positifs bénéficiant tous les intervenants clés associés aux filières ciblant les produits pilotes du terroir.
	14) Recettes gendrisées des producteurs et intermédiaires utilisant l'espace consacré à l'écolabel RBA/SMD/ au sein de la plateforme logistique régionale.	Plateforme logistique régionale prévue pour la mise en œuvre.	Augmentation d'au moins 25% des recettes des utilisatrices/utilisateurs certifiés de l'espace consacré à la RBA/SMD au sein de la plateforme logistique.	Résultats des évaluations et sondages d'opinion réalisés par le projet. Rapports annuels des organisations professionnelles.	
Composante 4. Renforcement de la conservation de l'agro-biodiversité dans l'écosystème Arganier par les modèles pilotes de PSE.	15) % gendrisé d'intervenants autorisés intéressés à participer aux modèles pilotes PSE.	Absence de modèle formel de PSE à l'exception du programme de protection forestière du HCEFLCD (voir scénario de base pour l'objectif du projet).	Au moins 30% des intervenants autorisés (dont au moins 30% sont des femmes) souhaitent participer aux modèles PSE dans les sites pilotes < fin de la 2e année et au moins 80% < fin de la 5e année.	Rapports et documentation technique. Rapports sur l'état d'avancement et rapports S&E du projet.	Volonté des fournisseurs de PSE et des autres intervenants , notamment les entités demandant des SE, à s'impliquer dans le processus des PSE dans les sites
	16) Nombre de modèles quantifiant les SE		Les modèles pilotes PSE sont développés au moins pour un		

Objectif/ Composante	Indicateur	Scenario de base	Cible à la fin du projet	Source d'information	Risques et hypothèses
	dans différentes zones agro-écologiques, notamment l'utilisation économique des services fournis et leur éventuelle rentabilité économique.		site pilote < fin de la 2e année et pour les sites pilotes restants < fin de la 3e année.	Rapports de suivi & évaluation et d'audit des PSE	pilotes. Assistance technique adéquate mobilisée de manière rapide pour orienter et soutenir efficacement le processus PSE.
	17) Nombre d'entités demandant des SE et de leur volonté à payer les services fournis.		Au moins une entité demandant des SE est identifiée pour les modèles PSE dans chaque site pilote et est prête à payer au moins le prix convenu établi pour les SE fournis.	Revue à mi-parcours et finale indépendante du projet.	
	18) % gendérisé de fournisseurs de PSE participant aux modèles pilotes PSE qui reçoivent un financement et fournissent les SE cibles.		Au moins 50% des fournisseurs potentiels de PSE (dont au moins 30% de femmes) participent aux modèles PSE dans les sites pilotes.		
	19) % d'audits de PSE exécutés conformément aux procédures établies.		Au moins 95% des audits de PSE sont exécutés conformément aux procédures convenues et dans les délais impartis.		

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
	<i>Documents supplémentaires, selon les besoins</i>

Annexe C des TdR : Contenu du rapport d'EF

i.	Page de titre
	<ul style="list-style-type: none"> • Titre du projet appuyé par le PNUD et financé par le FEM • N° projet SIGP PNUD et n° 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)
	<ul style="list-style-type: none"> • 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)
	<ul style="list-style-type: none"> • 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)
	<ul style="list-style-type: none"> • 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
	<ul style="list-style-type: none"> • 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

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion adaptative (modification de la conception du projet et des produits du projet au cours de la mise en œuvre)
	<ul style="list-style-type: none"> • Participation réelle des parties prenantes et accords réels de partenariat
	<ul style="list-style-type: none"> • Financement et cofinancement du projet
	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et évaluation : conception à l'entrée (*), mise en œuvre (*) et évaluation globale (*)
	<ul style="list-style-type: none"> • 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
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques, y compris les Normes environnementales et sociales (mesures de protection)
4.3	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats et impacts du projet
	<ul style="list-style-type: none"> • Progression vers les objectifs et les résultats attendus
	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence (*)
	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité (*)
	<ul style="list-style-type: none"> • Efficience (*)
	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation globale (*)
	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité : financière (*), sociopolitique (*), du cadre institutionnel et de la gouvernance (*), environnementale (*), probabilité globale de durabilité (*)
	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation par les pays
	<ul style="list-style-type: none"> • Égalité des sexes et autonomisation des femmes
	<ul style="list-style-type: none"> • Questions transversales
	<ul style="list-style-type: none"> • Additionnalité du FEM
	<ul style="list-style-type: none"> • Effet de catalyseur/de réplication
	<ul style="list-style-type: none"> • Progrès vers l'impact
5.	Principales constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés
	<ul style="list-style-type: none"> • Principales constatations
	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusions
	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> • Enseignements tirés
6	Annexes
	<ul style="list-style-type: none"> • TdR de l'EF (sans les annexes aux TdR)
	<ul style="list-style-type: none"> • Itinéraire de la mission d'EF, y compris le résumé des visites sur le terrain
	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des personnes interrogées
	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des documents examinés
	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice des questions d'évaluation (critères d'évaluation avec les questions clés, les indicateurs, les sources de données et la méthodologie)
	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires utilisés et résumés des réponses
	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de cofinancement (si non inclus dans le corps du rapport)
	<ul style="list-style-type: none"> • Échelles de notation de l'EF
	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire signé d'acceptation du code de conduite du consultant en évaluation
	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire signé du code de conduite du GNUÉ
	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire signé d'approbation du rapport d'EF
	<ul style="list-style-type: none"> • À joindre séparément : Piste d'audit de l'EF
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ?			
<i>(insérer des questions d'évaluation)</i>	<i>(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.)</i>	<i>(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.)</i>	<i>(par ex. analyse de documents, analyse de données, entretiens avec l'équipe projet, entretiens avec les parties prenantes, etc.)</i>
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 ?			
Impacts du covid 19 : comment le projet a-t-il été impacté et quelles mesures ont été prises ?			
<i>(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.)</i>			

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 :
<p>6 = Très satisfaisant (TS) : dépasse les attentes et/ou aucune lacune</p> <p>5 = Satisfaisant (S) : répond aux attentes et/ou aucune lacune ou lacunes mineures</p> <p>4 = Moyennement satisfaisant (MS) : répond plus ou moins aux attentes et/ou lacunes mineures</p> <p>3 = Moyennement insatisfaisant (MI) : un peu en dessous des attentes et/ou lacunes importantes</p> <p>2 = Insatisfaisant (I) : très en dessous des attentes et/ou lacunes majeures</p> <p>1 = Très insatisfaisant (TI) : graves lacunes</p> <p>Évaluation impossible (EI) : les informations disponibles ne permettent pas de procéder à l'évaluation</p>	<p>4 = Probable (P) : risques négligeables pour la durabilité</p> <p>3 = Moyennement probable (MP) : risques modérés pour la durabilité</p> <p>2 = Moyennement improbable (MI) : risques importants pour la durabilité</p> <p>1 = Improbable (I) : risques élevés pour la durabilité</p> <p>Évaluation impossible (EI) : l'incidence attendue et l'ampleur des risques pour la durabilité n'ont pas pu être évaluées</p>

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

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