



Améliorer la GIRE, la gestion et la gouvernance fondées sur la connaissance du bassin du Niger et du système aquifère d'Iullemeden-Taoudéni/Tanezrouft (ITTAS)

TERMES DE REFERENCE POUR
le recrutement d'un(e) Consultant(e) international(e) pour
l'évaluation finale du projet ITTAS

(Bénin, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria)

[AC/OSS/ITTAS/Evaluation-Finale/-081125-50]

Novembre 2025

1. CONTEXTE

1.1 Introduction

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d'évaluation du PNUE et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure appuyés par le PNUE et financés par le FEM doivent faire l'objet d'une évaluation finale (EF) à la fin du projet.

Les présents termes de référence (TdRs) énoncent les attentes associées à l'évaluation finale du projet de grande envergure intitulé « Améliorer la GIRE, la gestion et la gouvernance fondées sur la connaissance du bassin du Niger (NB) et du système aquifère d'Iullemeden-Taoudéni/Tanezrouft (ITTAS) (PIMS 5535). Il est exécuté en partie par l'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS) et l'UNESCO. Le projet a démarré le 31 août 2018 pour l'OSS et l'UNESCO. Sa clôture technique est prévue pour le 31 décembre 2025.

Le processus de l'évaluation finale doit suivre les directives de l'OSS en conformité avec les procédures du PNUE.

Les éléments essentiels du projet à évaluer sont les suivants :

Titre du projet :	Améliorer la GIRE, la gestion et la gouvernance fondées sur la connaissance du bassin du Niger (NB) et du système aquifère d'Iullemeden-Taoudéni/Tanezrouft (ITTAS) <i>Improving IWRM, Knowledge-based Management and Governance of the Niger Basin and the Iullemeden-Taoudeni/Tanezrouft Aquifer System</i>	
GEF ID du projet du PNUE	5535	
Financement FEM :	4 500 000 USD	
Cofinancement	\$ 77,634,580.00	
Autres :	13 772 418 USD	
Cofinancement total :	909 652 123 USD	
Coût total du projet (6 245 000 USD de l'ABN)	915 897 123 USD	
Pays :	Algérie, Bénin, Burkina, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Tchad	
Région :	Afrique Nord, Ouest et Centre	
Domaine focal :	Eaux internationales	
Date of CEO Endorsement/Approval:	2018-01-30	
UNEP Project Approval Date :	2018-08-13	
Start of Implementation (PCA entering into force):	2018-08-15	
Date of Inception Workshop, if available:	2019-05-20	
Date of First Disbursement:	2018-12-07	
Actual Mid-Term Date, if taken:	2021-10-11	
Completion Date Planned - Original PCA:	2024-08-31	
Completion Date Revised - Current PCA:	2025-12-31	
Expected Terminal Evaluation Date:	2026-06-01	
Expected Financial Closure Date:	2026-12-31	
Agence de mise en œuvre	PNUE	
Agences d'exécution :	OSS et UNESCO	

Titre du projet :	Améliorer la GIRE, la gestion et la gouvernance fondées sur la connaissance du bassin du Niger (NB) et du système aquifère d'Iullemeden-Taoudéni/Tanezrouft (ITTAS) <i>Improving IWRM, Knowledge-based Management and Governance of the Niger Basin and the Iullemeden-Taoudeni/Tanezrouft Aquifer System</i>	
Autres partenaires participant au projet :	UNESCO, ABN, ONUDI	
Signature du SE/OSS (Date de début du projet) :	août 2018	
Signature du SE/OSS (Date de début du projet) :	août 2018	
Date de clôture (opérationnelle) :	Proposée : juin 2025	
	Réelle : Déc. 2025	

1.2. Description sommaire du projet

Ce projet appuie la gestion et la gouvernance fondées sur une approche écosystémique pour une gestion conjointe et intégrée des ressources en eau du bassin du Niger et du Système Aquifère d'Iullemeden-Taoudéni/Tanezrouft (ITTAS). Il fait meilleur usage :

- (i) des connaissances existantes des systèmes d'eau de surface, d'une meilleure compréhension des systèmes d'eaux souterraines (à atteindre dans le cadre de ce projet) et des liens et connexions entre l'ITTAS et le fleuve Niger et
- (ii) d'un système de gouvernance qui traite les deux systèmes apparemment superposés comme un système interconnecté, ce qu'il est en réalité.

La mise en place d'un système de gouvernance efficace des ressources en eau transfrontalières est soutenue par le renforcement des institutions et de la réglementation en vigueur pour régir la gestion des eaux souterraines et des eaux de surface aux niveaux local, national et régional.

Ce projet est axé sur le lancement de la mise en œuvre de l'ITTAS, avec l'objectif global d'améliorer la gestion, la gouvernance et la conservation des ressources fondées sur la connaissance du bassin du fleuve Niger (NB) et du Système Aquifère d'Iullemeden-Taoudéni/Tanezrouft (ITTAS), afin de soutenir la GIRE au profit des communautés et la résilience des écosystèmes.

Le projet a avancé vers cet objectif grâce à la réalisation de quatre composantes assorties chacune de son résultat :

- **Composante 1** : Promotion de la gestion conjointe des eaux souterraines et de surface.
Résultat 1.1 : Une solide compréhension des ressources en eau souterraine et de leurs liens avec les systèmes d'eau de surface viennent appuyer la GIRE.
- **Composante 2** : Partage des responsabilités et des bénéfices de la conservation des ressources du bassin, y compris des eaux souterraines, avec les communautés locales et la société civile.
Résultat 2.1 : Les associations des usagers du Bassin du Niger et les ONG nationales se sont engagées à gérer et à conserver les ressources du bassin afin de mieux contrôler les inondations/sécheresse/pollution et de réduire la pression sur les terres, les forêts et la biodiversité, tout en améliorant les conditions de vie des ménages.
- **Composante 3** : Renforcement des capacités en matière de responsabilité environnementale et sociale des industries.

Résultat 3.1 : Introduire une approche systématique et intégrée en matière de compétitivité des entreprises et de responsabilité environnementale/sociale pour réduire les déversements d'eaux usées et les charges polluantes dans le fleuve Niger ;

Résultat 3.2 : Compétitivité industrielle et responsabilité environnementale/sociale de réduction de rejets d'eaux usées renforcées par des cadres juridiques et politiques ;

- **Composante 4 :** Renforcement des capacités et participation des parties prenantes à la gestion fondée sur les écosystèmes du fleuve Niger.

Résultat 4.1 : Les politiques et institutions nationales et les plates-formes de la société civile soutiennent la gestion axée sur l'écosystème du fleuve Niger.

Le projet a été approuvé par le Comité d'examen des projets environnementaux des Nations Unies le 30 mai 2016 et par le Directeur général du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) en date du 30 janvier 2018.

Le soutien du FEM a été mis en œuvre par deux Agences (Implementing Agencies), le PNUD et le PNUE, avec un budget de 9 millions de dollars US pour le PNUD et de 4,5 millions pour le PNUE. Les Agences d'exécution (Executing Agencies) pour la partie PNUD sont l'ABN et l'ONUDI, tandis que la partie PNUE a été exécutée par l'OSS et l'UNESCO.

Le projet est mis en œuvre sur une période de cinq ans, d'août 2018 (date de la signature du Project Cooperation Agreement - PCA) au 1^{er} août 2024, avec un budget total de US\$ 82 257 945 dont 4 500 000 USD de coût pour le Fonds d'affectation spéciale (fonds fiduciaires) du FEM gérés par le PNUE (dont 4 300 000 USD pour l'OSS et 200 000 USD pour l'UNESCO), et US \$ 77 674 580 de Cofinancement de tierce partie (en nature), US \$ 283 365 de contribution en nature de l'Agence d'exécution (OSS).

La durée du projet a été révisée suite à une première extension sans coût de 18 mois accordée en juin 2023 ramenant la date de clôture du projet au 30 juin 2025 puis à une deuxième demande d'extension sans coût qui amène la date définitive de clôture du projet au 31 décembre 2025, soit une durée de sept années.

Le projet a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours en octobre 2021.

1.3. Objectif de l'évaluation finale

Le rapport de l'évaluation finale (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 PNUE. Le rapport d'EF encourage la responsabilité et la transparence, et évalue l'étendue des réalisations du projet.

L'objectif visé par l'évaluation est d'apprécier de manière indépendante, l'effectivité de l'atteinte de l'objectif du projet, à savoir « *d'améliorer la gestion, la gouvernance et la conservation des ressources basées sur les connaissances du Bassin du Niger (NB) et du Système Aquifère d'Iullemeden-Taoudéni/Tanezrouft (ITTAS), afin de soutenir la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) pour le bien des communautés et la résilience des écosystèmes* » retenu à travers le document de projet et la Convention de financement et d'en évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la durabilité et l'impact.

L'évaluation finale devra mesurer l'atteinte des résultats escomptés pour les 3 composantes du projet qui concernent l'OSS selon le schéma ci-après :

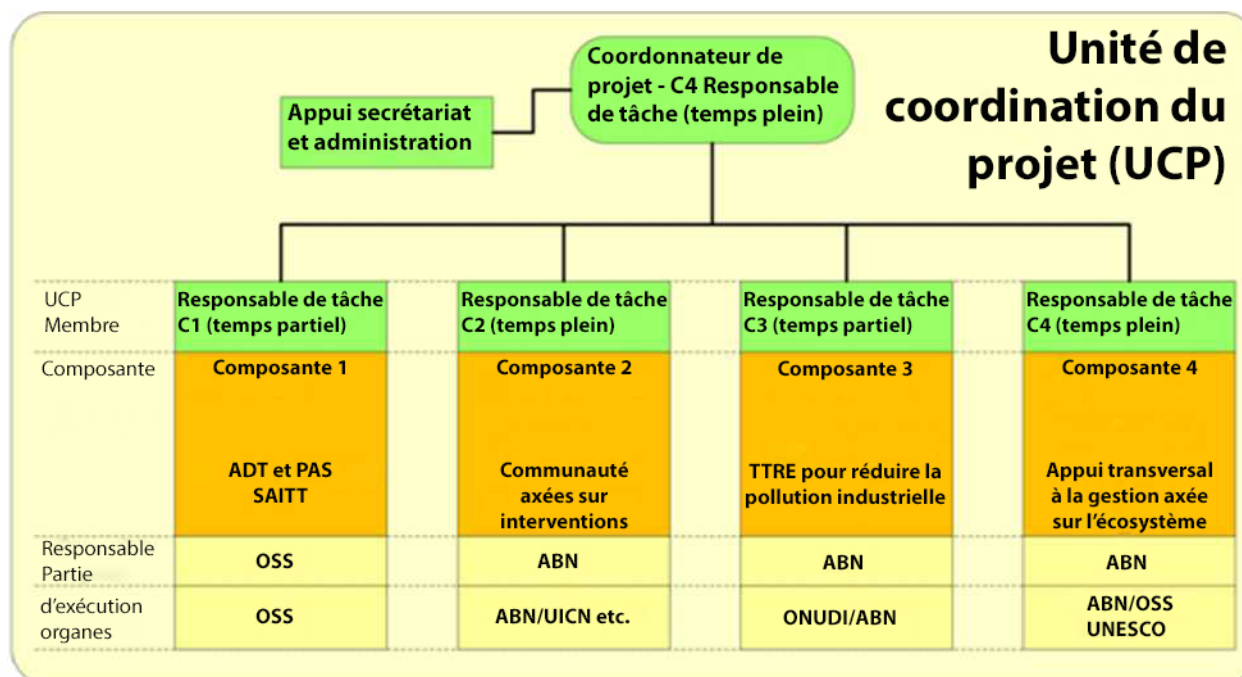


Figure 1 : Structure de l'unité de coordination du projet

- La Composante 1 « Promotion de la gestion conjointe des eaux souterraines et de surface » ;
- Le produit 2.1.4: « Démonstration des meilleures pratiques de gestion des eaux souterraines et de planification intégrée des ressources en eaux de surface et souterraines », et de manière transversale ;
- Le résultat 4.1.7: Des mécanismes d'apprentissage transfrontières établis aux niveaux communautaire et inter-États ; et les expériences partagées via le site Internet, IWLEARN, des documents techniques, des vidéos, des forums techniques, la Conférence biennale FEM IW, WWF, AMCOW et d'autres forums pertinents.

L'OSS apporte aussi un appui aux produits 4.1.1, 4.1.2 et 4.1.6.

Il s'agira également de relever les difficultés rencontrées et les enseignements issus de la mise en œuvre de ce projet afin d'améliorer la durabilité des avantages qui en sont tirés et d'améliorer d'éventuelles interventions futures similaires et, plus généralement, pour favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUE.

2. OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS

2.1. Approche et méthodologie de l'évaluation finale

L'évaluation finale (EF) doit fournir des informations crédibles, fiables et utiles fondées sur des preuves.

Le consultant doit examiner toutes les sources d'information pertinentes et tout autre matériel qu'il juge utile pour étayer cette évaluation. Il doit suivre une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec toutes les parties prenantes concernées par le projet notamment celles ayant des responsabilités dans l'exécution des activités à savoir l'Autorité du Bassin du Niger (ABN) et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), l'UNESCO, l'Unité de gestion du projet basée au siège de l'OSS, les points focaux des pays d'intervention du projet NB-ITTAS afin de disposer de toutes les informations utiles à l'évaluation du projet.

Le consultant doit utiliser des méthodologies et outils tenant compte du genre et des ODD.

L'approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, 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 consultant et l'OSS.

Le rapport final de l'évaluation finale doit décrire l'approche adoptée pour l'évaluation finale 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.

2.2. Dispositions relatives à l'évaluation finale

La responsabilité principale de conduire l'EF incombe à l'OSS basé à Tunis (Tunisie).

L'OSS passera un contrat avec le consultant et s'assurera que le consultant dispose en temps utile des indemnités journalières et des facilités de voyage dans le pays. L'OSS fournira au consultant tous les documents nécessaires, préparera les entretiens avec les parties prenantes.

3. PORTÉE DETAILLÉE DE L'ÉVALUATION FINALE

L'évaluation finale (EF) doit évaluer la performance du projet par rapport aux attentes énoncées dans le cadre logique/de résultats du projet (voir l'**Annexe A**).

La section du rapport de l'évaluation finale sur les constatations doit couvrir les sujets énumérés ci-dessous.

Une présentation complète du contenu du rapport de l'évaluation finale 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 ;
- 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 (PNUE) (*) 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'évaluation finale et en notant les réalisations finales ;
- Pertinence (*), Cohérence (*), 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) ;
- Gestion des connaissances et Apprentissage ;
- Additionnalité du FEM ;
- Rôle de catalyseur / Effet de réplication ;
- Progrès vers l'impact.

iv. Principales constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés

- Le consultant de l'évaluation finale (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 PNUE 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, notamment 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 PNUE. Lorsque c'est possible, le consultant 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.

4. PRODUITS ESCOMPTÉS ET ÉLÉMENTS LIVRABLES

Le consultant de l'EF doit préparer et soumettre les éléments suivants :

- **Rapport intermédiaire de l'évaluation finale** : le consultant précise les objectifs et les méthodes de l'EF. Il soumet le rapport initial d'EF au Département EAU de l'OSS (unité mandatrice) du projet ;
- **Rapport final de l'évaluation finale** : le consultant envoie le rapport révisé 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 de l'OSS sur le projet de rapport.

Le rapport final d'EF doit être rédigé en Français ou en Anglais. Le cas échéant, l'OSS peut décider de faire traduire le rapport.

5. DURÉE DE LA PRESTATION

La durée totale de l'évaluation finale sera d'environ 40 jours calendaires à compter de la date de signature du contrat par la dernière partie.

6. LIEU D'AFFECTATION

La mission se déroulera en partie à Tunis (Tunisie) au siège de l'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS), Agence d'exécution du projet, pour échanger avec l'équipe du projet. L'autre partie se déroulera au domicile du consultant.

Voyage :

- Un voyage international sera requis vers la Tunisie en cas où le consultant retenu réside en dehors de la Tunisie
- Le cours BSAFE¹ devrait être suivi avec succès avant le voyage ;
- Le consultant a 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 ;
- Le consultant doit 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 par le projet, conformément au règlement de l'OSS, sur présentation des documents justificatifs.

7. COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCES EXIGÉES

Le consultant retenu doit avoir les qualifications suivantes :

- Être titulaire d'un diplôme universitaire de niveau d'un Master (MSc) ou PhD ou équivalent en gestion intégrée des ressources en eau, gestion des eaux transfrontalières/internationales, environnement, développement durable, gestion des ressources naturelles, ou dans une discipline similaire/assimilée,
- Doit avoir l'expérience dans l'évaluation des projets financés par des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux en particulier financés par le GEF.

¹ BSAFE est la nouvelle formation en ligne de sensibilisation à la sécurité qui va remplacer le cours de base et le cours avancé de sécurité sur le terrain. BSAFE est obligatoire pour tout le personnel des Nations Unies, y compris les stagiaires et les consultants. BSAFE est également fortement recommandé pour les personnes à charge.

- Expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans la gestion et/ou l'évaluation des projets en relation avec le secteur des Eaux transfrontalières ; une expérience dans les pays de l'ITTAS sera un atout ;
- Compétences analytiques avérées :
 - Expérience confirmée en GIRE transfrontalière, capitalisation de projets FEM/GEF-IW (ADT/PAS, PAR/GICRE)
 - Capacité à interpréter des données complexes, à relier les résultats aux objectifs du projet et à formuler des conclusions et recommandations fondées sur une analyse rigoureuse et cohérente des informations disponibles ;
- Maîtrise du Français et l'anglais à l'écrit et à l'oral.

8. CODE DE DÉONTOLOGIE

Le consultant est tenu 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 GNUE².

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 de l'OSS et de ses partenaires.

9. LIVRABLES ET REMUNERATION

9.1. Livrables

Livable 1 : Rapport intermédiaire. Ce rapport contiendra une synthèse préliminaire des principaux résultats de l'évaluation du projet. Il présentera également les constats, éventuelles lacunes et besoins complémentaires d'information identifiés lors de la revue documentaire et des entretiens. Ce livrable devra être soumis **vingt (20) jours** après la signature du contrat par la dernière partie.

Livable 2 : Rapport final : Le rapport final complet avec les annexes, intégrera les observations formulées par l'OSS et les partenaires. Ce livrable devra être soumis **trente-cinq (35) jours** après la signature du contrat par la dernière partie.

Le consultant devra se rendre disponible pour une présentation du rapport global lors de l'atelier final de clôture du projet NB-ITTAS.

² Les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE (Groupe des Nations Unies sur l'évaluation) sont un document qui guide la pratique de l'évaluation au sein des Nations Unies en s'appuyant sur quatre principes éthiques fondamentaux : l'intégrité, la responsabilité, le respect et la bienfaisance

Tableau 1. Liste de livrables, et échéances

Livrable	Date de réception
L1 - Rapport intermédiaire	Vingt (20) jours après la signature du contrat par la dernière partie
L2 - Rapport final intégrant les observations de l'OSS	Vingt (20) jours après la validation du premier livrable (L1)
Total	40 jours

9.2. Rémunération

Le consultant sera rémunéré sur une base forfaitaire d'un montant plafonné à **15 000 USD** pour l'ensemble de la mission. Le paiement sera effectué en deux tranches, conformément aux termes du contrat et aux délais définis comme suit :

Tranches	Conditions de paiement	Montant
Tranche 1	Validation du Livrable 1 (Rapport intermédiaire) par l'OSS	40 % du montant total du contrat
Tranche 2	Validation du Livrable 2 (Rapport final par l'OSS)	60 % du montant total du contrat

10. PRESENTATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE

Le dossier de candidature doit comprendre une offre technique et une offre financière

10.1. Offre technique

- Une proposition technique de 5 pages maximum, contenant une méthodologie succincte expliquant l'approche, la façon dont la consultance sera réalisée ainsi qu'un plan de travail comprenant les différents livrables dont la réalisation sera rattachée aux modalités des paiements;
- Un Curriculum Vitae (de préférence, selon le modèle standard de CV de l'OSS téléchargeable au lien suivant : [\[Modèle CV OSS\]](#)) ;
- Un tableau détaillant les références pertinentes relatives à la mission de l'expert proposé ;
- Modèle de déclaration sur l'honneur dûment rempli (**Annexe 1**) ;
- Copies des Diplômes ;
- Autres références jugées utiles.

10.2. Offre financière

L'offre financière comprendra les pièces suivantes :

- Une fiche de soumission de l'offre financière conformément au formulaire en **annexe 2**

11. ÉVALUATION DES OFFRES

La sélection des offres comprendra deux étapes : Une première étape relative à l'évaluation des offres techniques suivie d'une seconde étape relative à l'évaluation des offres financières.

11.1. Offre technique

L'évaluation technique se fera séparément et indépendamment de toute considération financière. Elle sera notée sur 100 points sur la base des critères mentionnés dans le tableau ci-dessous :

Pour être éligible, l'offre technique du candidat doit obtenir la note minimum de 70 sur 100.

Tableau 2. Barème de notation des offres

Éléments	Points
Diplôme : Être titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Master (MSc) ou PhD ou équivalent en gestion intégrée des ressources en eau, gestion des eaux transfrontalières/internationales, environnement, développement durable, gestion des ressources naturelles, ou dans une discipline similaire/assimilée	15
Méthodologie et plan de travail : Approche claire et cohérente de capitalisation (revue documentaire, entretiens, analyse/synthèse, validation), structuration des étapes et plan de travail réaliste aligné sur les délais et le contexte du projet.	20
Expérience dans l'évaluation des projets financés par des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux en particulier financés par le GEF	20
Expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans la gestion et/ou l'évaluation des projets en relation avec le secteur des Eaux transfrontalières ; une expérience dans les pays de l'ITTAS sera un atout	20
Expérience spécifique, Compétences analytiques avérées : - Expérience confirmée en GIRE transfrontalière, capitalisation de projets FEM/GEF-IW (ADT/PAS, PAR/GICRE) ; - Capacité à interpréter des données complexes, à relier les résultats aux objectifs du projet et à formuler des conclusions et recommandations fondées sur une analyse rigoureuse et cohérente des informations disponibles.	20
Connaissances linguistiques : Maîtrise de l'anglais ou du français	5
Total	100

11.2. Offre financière

L'évaluation financière ne concernera que les offres des soumissionnaires pré-qualifiés après l'évaluation technique.

Les notes des offres financières (Nf) seront calculées comme suit : $Nf = 100 \times Fm/F$, avec :

- Nf : Note financière du commissionnaire
- Fm : Proposition financière la plus basse des offres retenues techniquement
- F : Proposition financière du commissionnaire

11.3. Évaluation finale

Les offres seront classées en fonction de leur note globale (NG) selon la formule suivante : $NG = [Nt \times (70\%)] + [Nf \times (30\%)]$

- NG : Note globale
- Nt : Note technique
- Nf : Note financière

Le choix du sera porté sur l'offre ayant obtenu la note globale (NG) la plus élevée.

12. MODALITES DE SOUMISSION ET DATE LIMITE

Les offres doivent être envoyées par courrier électronique à l'adresse suivante : procurement@oss.org.tn en mentionnant la référence : « [AC/OSS/ITTAS/Evaluation-Finale/-081125-50] » dans l'objet du mail.

La date limite de la réception des offres est fixée au 16 novembre 2025 à 23h59 (Heure de Tunis) et 23h59 (GMT).

13. ANNEXES DES TDR DE L'ÉVALUATION FINALE

- Annexe1 : Modèle de déclaration sur l'honneur
- Annexe2 : Fiche de soumission de la proposition financière
- Annexe A : Cadre logique du projet/de résultats
- Annexe B : Dossier d'informations sur le projet, soumis à l'examen de l'équipe de l'EF
- Annexe C : Contenu du rapport d'EF
- Annexe D : Modèle de matrice de critères d'évaluation
- Annexe E : Code de conduite du GNUUE applicable aux évaluateurs
- Annexe F : Échelles et tableaux de notation de l'EF
- Annexe G : Formulaire d'approbation du rapport d'EF
- Annexe H : Modèle de piste d'audit pour l'EF

Annexe 1 - Modèle de déclaration sur l'honneur

Objet de l'appel d'offres :

Je soussigné (nom et prénom) :

.....

Nationalité :

.....

Agissant en qualité de :

.....

Raison sociale :

.....

Adresse :

.....

Inscrit au registre du commerce sous le n°le

.....à.....

Matricule

fiscal

:

.....

- **Déclare sur l'honneur :**

1. N'avoir jamais été en liquidation judiciaire et n'avoir jamais fait l'objet d'aucune poursuite judiciaire pour quelques motifs que ce soit,
2. m'engager à ne pas recourir, par moi-même ou par personne interposée, à des pratiques pouvant être qualifiées de malversation, de fraude ou de corruption dans les différentes procédures de passation, de gestion et d'exécution du présent marché,
3. m'engager dans le cas où mon offre est retenue, à respecter les procédures en vigueur à l'OSS et l'obligation de réserve et du secret professionnel pour tous les faits et/ou informations que j'aurais à connaître,

- **Certifie** l'exactitude des renseignements contenus dans la présente déclaration sur l'honneur et dans les pièces fournies dans mon offre.

- **Certifie** que je n'ai aucun lien de parenté avec aucune personne recevant une rémunération quelconque de l'OSS

- **Reconnais** avoir pris connaissance que toute imprécision ou erreur et tout manquement pouvant être relevée dans le contenu de mon offre ainsi que le non-respect des conditions de participation, sont des causes de rejet de ma candidature.

Fait

à.....le.....

Signature et cachet du représentant légal du
consultant

Annexe 2 - Fiche de soumission de la proposition financière

Offre adressée à (entité de passation de marché et d'élimination) :	
Date de l'offre financière :	
Numéro de référence du marché :	
Objet du marché :	

Le prix total de notre offre est : _____

Nous confirmons que les tarifs indiqués dans notre offre financière sont fixes et fermes pour la période de validité et ne feront l'objet d'aucune révision ou variation.

Offre financière autorisée par :

Signature : _____

Nom _____

Position : _____

Date : _____

Autorisé pour et au nom de :

Le consultant : _____

Signature et cachet du représentant légal du consultant

ANNEXE A : Cadre logique du projet/de résultats

Document du projet

ANNEXE B : Dossier d'informations sur le projet soumis à l'examen du consultant

#	Éléments (privilégier les versions électroniques lorsqu'elles existent)
1	Document de projet final PNUE-FEM, avec toutes les annexes
2	Rapport de l'atelier initial
3	Rapport d'évaluation à mi-parcours et réponse de la direction aux recommandations
4	Tous les rapports sur la mise en œuvre des projets (RMP)
5	Rapports d'avancement (trimestriels, semestriels ou annuels et les rapports financiers associés)
6	Rapports de mission de contrôle
7	Procès-verbaux des réunions du comité de pilotage du projet et d'autres réunions (par ex. réunions du Comité scientifique, Mécanisme de concertation, réunion des Ministres)
8	Outils de suivi du FEM (de l'approbation du directeur, à mi-parcours et durant la phase finale du projet)
9	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
10	Données financières, y compris les dépenses réelles par résultat et les coûts de gestion, y compris la documentation de toute révision budgétaire majeure
11	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
12	Rapports d'audit
13	Versions électroniques des produits du projet (brochures, manuels, rapports techniques, articles, etc.)
14	Exemples de supports de communication relatifs au projet
15	Liste récapitulative des réunions formelles, ateliers, etc. organisés, avec la date, le lieu, le sujet et le nombre de participants
16	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)
17	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)
18	Liste/carte des sites du projet
19	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
20	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 : Contenu du rapport d’Evaluation Finale

i.	Page de titre
	• Titre du projet appuyé par le PNUE et financé par le FEM • N° projet SIGP PNUE et n° projet FEM • Calendrier de l’Evaluation finale et date du rapport final l’Evaluation finale • Région et pays concernés par le projet • Domaine focal/Programme stratégique du FEM • Agences 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 • 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
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 éventuelle 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 PNUE (*) 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 (*)
	Cohérence (*)
	Efficacité (*)
	Efficiences (*)
	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
	Gestion des connaissances et Apprentissage
	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
	• 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

ANNEXE D : 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 ?			
<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 : 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

L'évaluateur/consultant :

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 (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 : _____

cibles.

ANNEXE F : Échelles de notation de l'EF

Notation des Résultats : Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience
6 = Très Satisfaisant (HS): Les résultats obtenus dépassent les cibles et sont très pertinents, cohérents et offrent un bon rapport coût-efficacité.
5 = Satisfaisant (S): Le niveau des résultats atteints correspond aux cibles. Les résultats sont pertinents, cohérents et offrent un bon rapport coût-efficacité.
4 = Assez Satisfaisant (MS): Le niveau des résultats obtenus est généralement comparable aux cibles. La majorité des cibles ont été atteintes ou quasiment atteintes, mais certaines ne l'ont pas été. Les résultats sont généralement pertinents, cohérents et offrent un bon rapport coût-efficacité.
3 = Assez Insatisfaisant (MU): Dans l'ensemble, le niveau des résultats obtenus est faible au regard des cibles, bien que certains résultats aient été atteints de manière substantielle. Les résultats sont soit globalement pertinents mais insuffisants au regard des coûts, soit généralement performants au regard des coûts mais insuffisamment pertinents et cohérents.
2 = Insatisfaisant (U): Les résultats escomptés n'ont pas été atteints, ou les résultats ont été nettement inférieurs aux prévisions, et/ou les résultats obtenus ne sont pas pertinents ou cohérents. Par ailleurs, les résultats ont été jugés financièrement inefficaces par rapport à des solutions alternatives.
1 = Très Insatisfaisant (HU): Les résultats obtenus sont négligeables et/ou le projet a eu des conséquences négatives importantes qui l'emportent sur ses avantages.
Incapable d'évaluer (U/A): Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer le niveau de réalisation des résultats.

Notation de la Durabilité
6=Très Probable (HL): Le risque de perte des bénéfices est négligeable et, sur la base des progrès réalisés à ce jour, la réalisation des objectifs à long terme du projet est assurée.
5=Probable (L): Soit le risque pour la poursuite des bénéfices est négligeable, soit il existe des risques, mais l'ampleur de leur effet est trop faible et/ou la probabilité qu'ils se concrétisent est trop faible. Dans l'ensemble, il est probable que les avantages nets du projet se maintiennent.
4=Assez Probable (ML): Il existe certains risques pour la durabilité, et ils peuvent avoir un certain effet sur le maintien des avantages s'ils se concrétisent. Toutefois, la probabilité que ces risques se concrétisent est faible. Il est plus probable que les bénéfices nets se maintiennent plutôt qu'ils ne régressent.
3=Peu probable (MU): Des risques importants pèsent sur la durabilité. L'effet sur le maintien des avantages serait considérable si ces risques se concrétisaient et leur probabilité de concrétisation est importante. Dans l'ensemble, les bénéfices nets du projet sont susceptibles de décliner.
2=Improbable (U): Compte tenu des risques élevés, il est peu probable que les avantages nets du projet se poursuivent et les progrès réalisés à ce jour risquent d'être anéantis. Il est peu probable que le projet atteigne ses objectifs à long terme.
1=Très Improbable (HU): Il est probable que le projet n'atteindra pas ses objectifs à long terme. Les risques majeurs se sont soit déjà concrétisés et ont freiné de ce fait un accroissement des bénéfices nets, soit ont une forte probabilité de se concrétiser prochainement et empêcheront l'accroissement des bénéfices nets lorsqu'ils se concrétiseront.
Incapable d'évaluer (U/A): Impossible d'évaluer l'incidence et l'ampleur des risques qui pèsent sur la durabilité.

Notation de la mise en œuvre/ de l'exécution		
Notation	Mise en œuvre/supervision par le PNUF	Exécution par l'OSS (idem UNESCO)
6 = Très Satisfaisant (HS) :	La performance de l'Agence du FEM a été exemplaire. La préparation et la mise en œuvre des projets ont été solides. L'Agence a veillé à ce que les politiques pertinentes du FEM soient respectées lors de la préparation et de la mise en œuvre des projets. La supervision des projets a été rigoureuse - l'Agence a identifié et traité les problèmes émergents en temps opportun. L'Agence a veillé à ce que la mise en œuvre du projet se déroule conformément aux échéances et à ce que les activités du projet soient achevées dans les délais impartis.	La performance de l'entité chargée de l'exécution a été exemplaire. L'exécution des activités du projet s'est déroulée en temps voulu et a été de haute qualité. Les politiques et exigences pertinentes du FEM ont été respectées. Les directives de l'Agence du FEM ont été suivies et les mesures correctives nécessaires ont été prises sans retard. Des mesures ont été prises pour atténuer les risques pesant sur la pérennité du projet, et des dispositions ont été prises pour en assurer le suivi. Les activités du projet ont été achevées en temps utile.
5 = Satisfaisant (S) :	Les performances ont répondu aux attentes et n'ont pas présenté de faiblesses notables. La préparation et l'exécution du projet ont été solides, et les politiques pertinentes du FEM ont été respectées. L'Agence du FEM a bien supervisé le projet - elle a identifié et traité les problèmes émergents en temps opportun. Elle a veillé à ce que l'exécution du projet se déroule dans les délais impartis.	Les résultats ont répondu aux attentes et n'ont pas présenté de faiblesses majeures. Les activités du projet ont été exécutées en temps voulu et de manière satisfaisante. Les politiques et exigences pertinentes du FEM ont été respectées. Les directives de l'Agence du FEM ont été bien suivies. Des mesures ont été prises pour atténuer les risques pesant sur la pérennité des résultats du projet.
4 = Assez Satisfaisant (MS) :	Les performances ont présenté quelques faiblesses mais ont globalement répondu aux attentes. La préparation et l'exécution du projet ont été satisfaisantes et les politiques pertinentes du FEM ont été appliquées, même si certaines faiblesses ont été relevées. La supervision du projet a été adéquate - l'Agence du FEM a identifié et traité les problèmes émergents, bien que certains se révèlent insuffisamment pris en compte. L'exécution du projet a connu des retards mineurs et quelques activités semblent avoir été abandonnées.	Les performances ont présenté quelques faiblesses, mais ont globalement répondu aux attentes. L'exécution des activités du projet s'est généralement déroulée dans les délais, avec néanmoins des retards occasionnels. Les politiques et exigences pertinentes du FEM ont été respectées, même si quelques dérapages mineurs ont pu être observés. Les directives de l'Agence du FEM ont été suivies et les problèmes ont été résolus. L'exécution pourrait être améliorée dans certains domaines.

3 = Assez Insatisfaisant (MU):	Les performances n'ont pas été à la hauteur des attentes, bien qu'elles aient été solides dans certains domaines. La préparation et la mise en œuvre du projet ont présenté des faiblesses, même si celles-ci étaient mineures. La supervision du projet a été légèrement défailante - bien que l'Agence du FEM ait identifié la plupart des problèmes émergents, plusieurs d'entre eux n'ont pas été résolus ou l'ont été de manière inadéquate. La mise en œuvre du projet a été retardée et quelques activités ont été abandonnées ou ont vu leur ampleur réduite en raison de problèmes qui étaient en grande partie sous le contrôle de l'Agence.	Les performances n'ont pas été à la hauteur des attentes, bien qu'elles aient été solides dans certains domaines. L'exécution des activités du projet a été retardée et les capacités de l'entité de mise en œuvre ont manifestement limité l'exécution du projet. Plusieurs dérapages dans le respect des politiques et des exigences du FEM ont été observés. Les directives de l'Agence du FEM ont généralement été suivies et les problèmes ont été résolus, mais ces mesures n'ont généralement pas été prises en temps voulu. L'exécution du projet pourrait être améliorée dans plusieurs domaines.
2 = Insatisfaisant (U):	Les performances n'ont pas été à la hauteur des attentes. La préparation et la mise en œuvre du projet ont été faibles. La supervision du projet a été faible - certaines préoccupations émergentes n'ont pas été identifiées à temps et n'ont pas été prises en compte ou l'ont été de manière inadéquate. Les activités n'ont pas été mises en œuvre à temps ou n'ont pas été entreprises. La mise en œuvre du projet a été retardée et plusieurs activités ont été abandonnées ou leur ampleur a été réduite.	La performance n'a pas été conforme aux attentes. L'exécution des activités du projet a été retardée et quelques activités ont été abandonnées suite à des circonstances largement sous le contrôle de l'entité chargée de l'exécution. De nombreux dérapages ont été observés dans le respect des politiques et des exigences du FEM. Les directives de l'Agence du FEM n'ont pas été respectées ou l'ont été avec beaucoup de retard.
1 = Très Insatisfaisant (HU):	La performance a connu de sérieuses lacunes. L'Agence du FEM a mal géré la mise en œuvre du projet et sa supervision a été médiocre. Des préoccupations naissantes n'ont pas été identifiées à temps, même celles qui auraient dû être évidentes. Bien que des cas de gestion défailante aient été découverts, aucune mesure corrective n'a été prise. Les activités du projet ont été mal mises en œuvre et plusieurs d'entre elles ont dû être abandonnées.	Les performances ont été très lacunaires. Plusieurs cas de gestion défailante par l'entité chargée de l'exécution du projet ont été relevés. Des problèmes émergents n'ont pas été traités à temps, y compris ceux qui auraient dû être évidents. La plupart des activités ont été fort mal exécutées et/ou ont connu des retards, et certaines d'entre elles ont été abandonnées. Les politiques et les exigences du FEM n'ont pas été appliquées.

Incapable d'évaluer (U/A):	Les informations disponibles ne permettent pas de suffisamment noter la performance.	Les informations disponibles ne permettent pas de suffisamment noter la performance.
-----------------------------------	--	--

Plan de suivi et d'évaluation (S&E) et sa mise en œuvre		
Notation	Plan de S&E	Mise en œuvre du S&E
6 = Très Satisfaisant (HS) :	Le plan de S&E est une bonne pratique et ne présente pas de faiblesses. Des données de référence complètes ont été fournies. Les indicateurs spécifiés sont appropriés et les dispositions pour la mise en œuvre du plan sont adéquates. Dans l'ensemble, le plan de suivi et d'évaluation excède les attentes et est exemplaire.	La mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation a été excellente. Les faiblesses du plan de S&E, le cas échéant, ont été traitées sans tarder. Les activités de S&E ont été menées en temps voulu et les données issues du suivi et de l'évaluation ont été utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet. Dans l'ensemble, la mise en œuvre du S&E a excédé les attentes et a été exemplaire.
5 = Satisfaisant (S) :	Le plan de S&E est solide et ne présente pas de faiblesses ou alors des faiblesses mineures. Des données de référence sont fournies ou leur collecte est prévue au début du projet. Les indicateurs spécifiés sont appropriés et les dispositions prises pour la mise en œuvre du plan de S&E sont adéquates. Le plan répond aux attentes.	La mise en œuvre du plan de S&E a été généralement solide. Les faiblesses du S&E ont été abordées en temps opportun. Les activités de S&E ont été menées en temps opportun et les données de S&E ont été utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet. Dans l'ensemble, la mise en œuvre du S&E répond aux attentes.
4 = Assez Satisfaisant (MS) :	Le plan de S&E est globalement solide. Les indicateurs spécifiés sont généralement appropriés et les dispositions prises pour la mise en œuvre du plan de S&E sont adéquates. Dans certains domaines, le plan de S&E pourrait être renforcé mais, dans l'ensemble, il reste adéquat.	La mise en œuvre du plan de S&E a été généralement solide, avec quelques faiblesses. Les faiblesses du S&E ont généralement été comblées, même si certaines subsistent. Certaines activités de S&E ont été retardées. Les données de S&E ont été utilisées pour l'établissement de rapports, mais n'ont guère servi à améliorer la mise en œuvre du projet. Dans l'ensemble, la mise en œuvre du S&E répond aux attentes, avec quelques domaines de faible performance.
3 = Assez Insatisfaisant (MU):	Le plan de S&E est globalement faible, bien qu'il présente des points forts dans certains domaines. Les indicateurs spécifiés sont généralement appropriés, mais des indicateurs supplémentaires sont nécessaires	La mise en œuvre du plan de S&E a été faible et/ou n'a pas permis de remédier aux faiblesses du plan initial. La plupart des activités de S&E ont été menées à bien, mais certaines ont été abandonnées ou retardées. Les

	pour refléter correctement les résultats du projet, et/ou les dispositions prises pour recueillir des données sur les indicateurs ne sont pas adéquates. Le plan a besoin de plusieurs améliorations pour répondre aux attentes.	données de S&E n'ont pas été communiquées en temps voulu et peu d'éléments indiquent qu'elles ont été utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet. Dans l'ensemble, la mise en œuvre du S&E ne répond pas aux attentes, bien qu'il y ait quelques domaines où les performances sont adéquates.
2 = Insatisfaisant (U):	Le plan de S&E présente de sérieuses lacunes. Aucune donnée de référence n'est fournie et rien n'indique qu'elle sera collectée au début du projet. Les indicateurs ne tiennent pas suffisamment compte des effets du projet et des autres résultats ; les indicateurs pertinents n'ont pas été spécifiés pour plusieurs résultats.	Les dispositions relatives à la mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation présentent des lacunes. Aucun budget ou un budget insuffisant a été prévu pour le S&E. La mise en œuvre du plan de S&E a été imparfaite et/ou n'a pas permis de remédier aux importantes faiblesses du plan initial. Plusieurs activités de S&E ont été abandonnées ou sont restées incomplètes. La méthodologie de collecte des données n'était pas adaptée. Les données de S&E n'ont pas été communiquées en temps voulu et peu d'éléments indiquent qu'elles ont été utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet. La mise en œuvre du S&E ne répond pas aux attentes.
1 = Très Insatisfaisant (HU):	Aucun plan de S&E n'a été préparé.	Aucune activité de S&E, si ce n'est une activité négligeable, a été menée, à l'exception de l'évaluation du projet.
Incapable d'évaluer (U/A):	Ne peut être évaluée car les documents du projet ne sont pas disponibles.	Ne peut être évalué car l'évaluation finale ne couvre pas la mise en œuvre du S&E de manière adéquate.

Tableau de notations d'évaluation pour (nom du projet)

Suivi et évaluation (S&E)	Note ³
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 PNUE	
Qualité de l'exécution par le partenaire de mise en œuvre	
Qualité globale de la mise en œuvre/exécution	
Évaluation des résultats	Note
Pertinence	
Cohérence	
Efficacité	
Efficienne	
Note de la réalisation globale du projet	
Durabilité	Note
Ressources financières	
Socioéconomique	
Cadre institutionnel et de gouvernance	
Environnementale	
Probabilité globale de durabilité	

³ 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)

ANNEXE G : Formulaire d’approbation du rapport d’EF

Rapport d’évaluation finale de (*titre du projet et numéro du PNUE*), examiné et autorisé par :

Directeur du Département EAU de l’OSS

Nom : _____

Signature : _____ Date : _____

Secrétaire Exécutif de l’OSS

Nom : _____

Signature : _____ Date : _____

ANNEXE H : Piste d’audit de l’EF

Ce qui suit est un modèle pour permettre au consultant 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) (n° de projet PNUE)

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 du consultant et mesures prises