

TERMES DE REFERENCE STANDARD DES EVALUATIONS DES PORTEFEUILLES-PAYS

**Approuvés le 10 décembre 2012
par Rob D.van der Berg, Directeur du Bureau de l'évaluation du FEM**

Contexte et justification

1. Les évaluations de portefeuilles-pays (*Country Portfolio Evaluations* ou CPE en anglais) constituent l'un des principaux axes de travail du Bureau de l'évaluation du FEM¹. Du fait de l'accent mis par FEM-5 sur l'appropriation et le développement par les pays de leur propre portefeuille de projets, les CPE sont devenus plus utiles et pertinents que jamais. Pour le Conseil du FEM comme pour les pays bénéficiaires, les CPE sont aujourd'hui des outils d'information incontournables.
2. En vue d'améliorer les méthodes et processus d'évaluation des CPE durant FEM-5, le Bureau de l'évaluation a récemment commandité une méta-évaluation de son travail d'évaluation par pays. Les enseignements qui en ont été tirés ont conduit le Bureau à apporter quelques ajustements aux termes de référence standard des CPE en vigueur depuis 2010. Ces ajustements ont été effectués avec le plus grand soin afin de préserver la comparabilité des CPE durant FEM-5. Ces termes de référence standard seront adaptés au portefeuille du pays évalué en intégrant des questions d'évaluation spécifiques au pays en question. Les CPE sont réalisés en totalité et en toute indépendance par le Bureau de l'évaluation et, dans la mesure du possible, de concert ou en partenariat avec d'autres bureaux d'évaluation des Entités d'exécution du FEM, ou des bureaux /institutions d'évaluation indépendants du gouvernement ou de la société civile, le cas échéant.

Objectifs des CPE

3. Le but d'un CPE est de fournir au Conseil du FEM des informations sur la mise en œuvre et les résultats de l'appui du FEM dans le pays considéré et de lui indiquer dans quelle mesure cet appui est lié aux programmes de protection de l'environnement et de développement viable du pays et aux grands défis écologiques que le FEM vise à relever dans ses différents domaines d'intervention. Les objectifs de ces évaluations sont les suivants :
 - i. évaluer l'efficacité et les résultats de l'aide du FEM dans un pays, en accordant une attention particulière à la viabilité des résultats obtenus au niveau du projet et aux progrès accomplis au niveau des bénéfices environnementaux mondiaux recherchés ;

¹ La liste complète des pays ayant fait l'objet d'un CPE à ce jour est disponible sur le site Internet du Bureau de l'évaluation du FEM (www.gefeo.org).

- ii. évaluer la pertinence et l'efficacité de l'aide du FEM dans un pays par rapport : aux priorités environnementales et mécanismes décisionnels du pays ; à la mission du FEM et aux bénéfices environnementaux mondiaux obtenus ; aux politiques du FEM ;
 - iii. informer d'autres évaluations conduites par le Bureau ; et
 - iv. partager les enseignements et les acquis avec : 1) le Conseil du FEM dans le cadre de son processus décisionnel sur l'allocation des ressources et l'élaboration des politiques et stratégies ; 2) le pays en ce qui concerne sa participation au FEM (ou son degré de collaboration) ; et 3) les différentes entités et organisations associées à la préparation et à l'exécution des projets et activités financées par le FEM.
4. Ces évaluations ont également pour but d'informer le Conseil sur les expériences et leçons tirées de la mise en œuvre de l'appui du FEM dans un grand nombre de pays différents. Les CPE n'ont pas pour objectif d'évaluer la performance des Entités d'exécution du FEM, des entités nationales (agences/services ministériels, administrations nationales ou organisations de la société civile) ou des projets pris individuellement.

Principales questions posées au cours d'un CPE

5. Les CPE posent toute une série de questions qui exigent une analyse quantitative et qualitative de l'information et des perceptions recueillies durant le travail d'évaluation. Ces questions sont les suivantes :

Efficacité, Résultats et Viabilité

- a) L'appui du FEM produit-il des résultats au niveau du projet et si oui, ces résultats sont-ils viables ?
- b) L'appui du FEM produit-il des résultats au niveau global (portefeuille et programme) dans chaque domaine d'intervention ?
- c) L'appui du FEM produit-il des résultats au niveau national ?
- d) L'appui du FEM favorise-t-il la diffusion des leçons tirées des projets du FEM et du travail avec les partenaires ?
- e) L'appui du FEM a-t-il favorisé un progrès vers la réalisation d'un impact de longue durée une fois achevé ?

Pertinence

- a) L'appui du FEM est-il pertinent par rapport au programme de développement viable et aux priorités

CRITERES D'EVALUATION

Efficacité : le degré de réalisation d'un objectif ou la probabilité qu'il le soit.

Résultats : dans le contexte du FEM, les résultats comprennent les produits directs des projets (aussi appelés « extrants »), leurs effets à court et moyen terme, et les progrès réalisés dans l'obtention d'un impact à plus long terme, notamment les bénéfices environnementaux mondiaux obtenus, les effets de réplication et d'autres effets locaux.

Viabilité : la probabilité qu'une action puisse continuer de générer des avantages pendant une période prolongée après son achèvement. Les projets doivent être respectueux de l'environnement et viables au plan financier et social.

Pertinence : le degré de concordance de l'activité considérée avec les priorités et les politiques environnementales locales et nationales et les objectifs du FEM en matière d'environnement mondial.

Efficience : le degré de réalisation des résultats avec les ressources les moins coûteuses qui soient.

Source : La Politique en matière de suivi et d'évaluation du FEM, 2010

- environnementales du pays ?
- b) L'appui du FEM est-il pertinent par rapport aux besoins et défis du pays en matière de développement ?
 - c) L'appui du FEM est-il pertinent par rapport aux plans d'action du pays dans les différents domaines d'intervention du FEM ?
 - d) L'appui du FEM est-il pertinent par rapport aux différents bénéfices environnementaux mondiaux recherchés par le Fonds dans ses différents domaines d'intervention (biodiversité, gaz à effet de serre, eaux internationales, dégradation des sols et gestion des substances chimiques) ?
 - e) Le FEM et ses Entités d'exécution appuient-ils les pays dans la hiérarchisation de leurs priorités en matière d'environnement et de développement viable, l'amélioration de leur processus décisionnel et l'appropriation des projets ?

Efficienc

- a) Combien de temps, d'efforts et de ressources financières faut-il pour élaborer et exécuter des projets en fonction des différents types d'appui du FEM ?
 - b) Quels sont les rôles des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre des projets ainsi que les types d'engagements et de coordination nécessaires entre elles ?
 - c) Existe-t-il des synergies entre les Entités d'exécution du FEM au niveau de la programmation et de l'exécution de l'appui du FEM ?
 - d) Existe-t-il des synergies entre les institutions nationales au niveau de la programmation et de l'exécution de l'appui du FEM ?
 - e) Existe-t-il des synergies entre l'appui du FEM et celle d'autres bailleurs de fonds ?
 - f) Quelle est l'influence du suivi et de l'évaluation sur la gestion adaptative et l'efficienc globale d'un projet ?
6. Chacune de ces questions est complétée par des indicateurs, des sources potentielles d'information et des méthodes dans une matrice d'évaluation (voir modèle standard en annexe).

Champ d'application et restrictions

7. Un CPE s'intéresse à tous les types d'activités financées par le FEM dans un pays donné à toutes les phases du cycle du projet (en préparation, en cours et achevé) et mises en œuvre par toutes les Entités d'exécution dans tous les domaines d'intervention du FEM, y compris les activités structurelles du FEM comme le Programme de microfinancements et certains programmes régionaux et mondiaux d'un intérêt particulier pour le pays. Toutefois, l'évaluation portera principalement sur les projets exécutés à l'intérieur des frontières d'un pays donné, c'est-à-dire sur des projets nationaux, qu'il s'agisse de projets de grande ou de moyenne envergure ou d'activités habilitantes. L'évaluation d'une sélection de projets régionaux auxquels le pays participe enrichira l'évaluation globale du portefeuille national du FEM.

8. L'objet de l'évaluation variera en fonction de la phase du projet (voir tableau 1).

Tableau 1. Objet de l'évaluation en fonction du stade du projet

État d'avancement	Objet		A titre exploratoire	
	Pertinence	Efficienc	Efficacité	Résultats
Achévé	Pleinement applicable	Pleinement applicable	Pleinement applicable	Pleinement applicable
En cours	Pleinement applicable	Partiellement applicable	Probablement applicable	Probablement applicable
En préparation	Application prévue	Processus	Non applicable	Non applicable

9. Le CPE est un exercice difficile car les projets du FEM ne s'articulent pas autour d'un programme national indiquant clairement les résultats à atteindre au travers d'objectifs, d'indicateurs et de cibles. Les pays sont encore relativement peu nombreux à utiliser le Processus volontaire de constitution de portefeuilles nationaux (PCPN) instauré durant FEM-5. Qui plus est, ce processus ne couvre que la période FEM-5 alors que les CPE couvrent toute la période d'activité du FEM. Les CPE qui seront réalisés dans un pays qui a opté pour un PCPN s'appuieront sur ce dernier pour évaluer les résultats, l'efficacité et la pertinence du portefeuille-pays du FEM. Dans les autres pays, l'équipe d'évaluation chargée du CPE s'intéressera aux projets et activités du portefeuille, à leurs objectifs, à leur cohérence interne et à la façon dont le portefeuille aura évolué. Comme convenu avec le gouvernement et dans les stratégies et objectifs à long et moyen terme du pays, les programmes nationaux des Entités d'exécution du FEM sont également admis comme cadre de référence pour l'évaluation de l'appui du FEM dans un CPE.

10. L'appui du FEM se déroule grâce à une multitude de partenariats avec des institutions locales, nationales et internationales. Il est donc difficile d'isoler les résultats directement attribuables au FEM. C'est pourquoi un CPE s'attachera plutôt à montrer comment l'appui du FEM a contribué à l'ensemble des résultats obtenus, c'est-à-dire à établir un lien crédible entre les activités financées par le FEM et leurs retombées. Des questions sur les rôles, la coordination, les synergies, les complémentarités et le partage des connaissances permettront d'évaluer dans quelle mesure l'appui du FEM a contribué, en partenariat avec d'autres institutions, à l'ensemble des résultats obtenus.

11. L'évaluation des résultats se focalisera, dans la mesure du possible, sur les effets directs et les impacts plutôt que sur les produits. Les résultats seront mesurés par rapport à l'ensemble des impacts et effets directs attendus au niveau de chaque projet. Une attention particulière sera accordée aux facteurs affectant le niveau de réalisation ou de progrès vers un impact ainsi que sur les risques susceptibles d'empêcher d'autres progrès vers des impacts à long terme. Les projets achevés depuis au moins deux ans pourront faire l'objet d'une étude sur le terrain destinée à évaluer les progrès accomplis vers la réalisation d'un impact (*Review of Outcomes to Impacts* ou ROtI en anglais). Les impacts attendus dans chaque domaine d'intervention seront évalués par rapport aux objectifs du FEM et aux indicateurs de bénéfices environnementaux mondiaux. Les effets directs obtenus dans chaque domaine d'intervention seront principalement évalués par rapport aux effets catalyseurs, de réplification ou de transposition à plus grande échelle, à la viabilité et au renforcement des capacités institutionnelles et au degré de sensibilisation.

12. Ce type d'évaluation se complique dès lors que l'on décide d'y inclure des projets régionaux et mondiaux qui n'ont pas été élaborés et approuvés dans les mêmes contextes stratégiques et politiques que les projets nationaux. En règle générale toutefois, un nombre représentatif de ces projets sera pris en compte notamment, s'ils s'avèrent pertinents pour le pays ou si l'agence qui les met en œuvre se trouve dans le pays considéré.

13. Le contexte dans lequel ces projets ont été élaborés, approuvés et mis en œuvre pourra également faire l'objet d'analyse. Il faudra alors faire une étude rétrospective des politiques, stratégies et priorités nationales de développement viable et de protection de l'environnement et du cadre juridique dans lequel ces politiques sont mises en œuvre et appliquées.

Méthodologie

14. Les CPE sont conduits par des évaluateurs du Bureau de l'évaluation avec l'appui de consultants nationaux et internationaux (équipe d'évaluation dirigée par un Chef de projet du Bureau par exemple). Dans la mesure du possible, la priorité est donnée aux consultants nationaux ou implantés dans le pays. L'équipe d'évaluation dispose de compétences techniques dans le domaine des stratégies nationales en matière d'environnement et de développement viable, des méthodologies d'évaluation et du FEM. Les consultants retenus doivent satisfaire aux règles

d'éthique du Bureau de l'évaluation et signer une déclaration certifiant ne pas avoir exercé une activité en rapport avec l'appui du FEM dans le pays au cours des 3-5 dernières années. Les points focaux techniques du FEM dans le pays sont tenus de faciliter le travail des évaluateurs en leur indiquant les personnes et les documents à consulter. Ils doivent aussi organiser des entretiens, des réunions et des visites de sites ainsi que des ateliers de consultation au début et à la fin du processus.

15. La méthodologie comprend une série de modules utilisant des outils et méthodes d'évaluation qualitative et quantitative. Les sources d'information prévues incluent :

- au niveau du projet : le document de projet, les rapports de mise en œuvre, les évaluations finales, les examens de conformité sur les évaluations finales, les rapports des missions de suivi, et toute la documentation technique résultant des projets ;
- au niveau du pays : les programmes nationaux de développement viable, les stratégies et priorités environnementales, les stratégies et plans d'action liés aux domaines d'intervention du FEM, les indicateurs écologiques nationaux et mondiaux ;
- au niveau des Entités d'exécution : les stratégies et dispositifs d'aide-pays et leurs évaluations et examens ;
- les résultats des autres évaluations réalisées au niveau du pays, que ce soit par le Bureau de l'évaluation, par les unités d'évaluation indépendantes des Entités d'exécution du FEM ou par d'autres organismes nationaux ou internationaux ;
- les entretiens avec les parties prenantes du FEM, dont les points focaux techniques et toutes les autres administrations concernées, les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, les organisations de la société civile et les représentants du milieu universitaire (ONG locales et internationales présentes dans le pays incluses), les Entités d'exécution du FEM, les points focaux nationaux du Programme de microfinancements et de toutes les conventions internationales sur l'environnement des Nations Unies ;
- les entretiens avec les bénéficiaires de l'appui du FEM, comme les institutions, les municipalités et les associations, et les communautés et les autorités locales ;
- les enquêtes auprès des parties prenantes du FEM dans le pays ;
- les visites sur le site de certains projets en utilisant les méthodes et outils développés par le Bureau de l'évaluation, comme le guide méthodologique pour le ROTI ;
- les informations recueillies lors des ateliers de consultation nationaux.

16. L'analyse quantitative utilisera des indicateurs pour évaluer la pertinence et l'efficacité de l'aide du FEM au niveau de chaque projet (liens avec les priorités nationales, délais et coût de la préparation et de l'exécution des projets, etc.), ainsi que pour mesurer les résultats obtenus par le FEM (degré de réalisation des bénéfices environnementaux mondiaux) et la performance des projets (notation durant la mise en œuvre et à l'achèvement du projet). Les évaluateurs pourront également s'appuyer sur les statistiques et données scientifiques disponibles, en particulier pour les indicateurs environnementaux nationaux.

17. Le Bureau de l'évaluation a développé des outils et protocoles d'analyse de projet standardisés pour la collecte et analyse agrégée des données dans un CPE. Ces outils, adaptés au contexte spécifique du pays, contiennent les données collectées par l'analyse de dossier et les visites de sites de projet. Des questionnaires types destinés à faciliter la consultation des différentes parties prenantes sont aussi disponibles.

18. Les CPE incluent des visites de sites de projets, qui représentent en général au moins 25% de l'effort d'évaluation, en termes de journées de travail par personne. Les critères de sélection des sites à visiter sont arrêtés au cours de l'analyse, qu'il s'agisse de projets en cours ou achevés. Pour sélectionner les sites à visiter, l'équipe d'évaluation examine la documentation

disponible en cherchant un équilibre entre les besoins de représentation du portefeuille-pays et le rapport coût-efficacité de ces visites de terrain.

19. L'assurance qualité des processus, outils et méthodes d'évaluation utilisés est conduite à des étapes clés de la procédure (TDR, projet de rapport et rapport final du CPE) par un groupe indépendant de pairs examinateurs, si possible national. Ce travail se déroule en général parallèlement à la transmission des produits d'évaluation aux parties prenantes pour avis.

Processus et produits

20. Le processus d'évaluation démarre dès que le pays retenu accepte de faire l'objet d'un CPE. Dans les pays où il existe des capacités d'évaluation relativement importantes (associations professionnelles d'évaluation très actives par exemple) et une culture nationale de l'évaluation (politiques de suivi et d'évaluation ou de gestion basée sur les résultats), le Bureau réalise une mission exploratoire pour déterminer dans quelle mesure l'évaluation aura intérêt à être réalisée en partenariat avec le pays et/ou avec des évaluateurs nationaux. Une fois ce travail d'exploration terminé, le processus du CPE comprend les étapes suivantes :

- Première visite du Bureau pour :
 - 1) consulter les parties prenantes et délimiter avec elles la portée de l'évaluation, y compris les thématiques clés sur lesquelles portera l'évaluation ;
 - 2) obtenir le soutien du gouvernement et des points focaux techniques du FEM en particulier. Il sera demandé au point focal de contribuer à l'évaluation en indiquant les principales personnes à interroger, en aidant à organiser les entretiens, les visites de sites des projets et les réunions, et en aidant les évaluateurs à se procurer les principaux documents ;
 - 3) organiser un premier atelier de consultation pour présenter l'évaluation aux parties prenantes et recueillir leurs commentaires en vue de préparer les termes de référence (TDR) spécifiques au pays ;
 - 4) organiser des réunions de suivi pour mettre à profit les informations recueillies durant le premier atelier de consultation des parties prenantes.
- Préparer des TDR spécifiques au pays avec une matrice d'évaluation en annexe, et les soumettre aux pairs examinateurs pour un contrôle d'assurance de qualité avant de les finaliser et de les diffuser.
- Commencer le travail d'évaluation, recueillir des informations et examiner la documentation disponible pour en extraire des données d'évaluation fiables ;
- Préparer des contributions spécifiques au CPE, à savoir :
 - *la base de données sur le portefeuille du FEM* qui décrit tous les aspects de l'appui du Fonds dans le pays : informations de base (Entités d'exécution du FEM, domaines d'intervention, état d'avancement des projets), informations sur le cycle du projet, informations financières sur le FEM et les cofinancements, principaux objectifs et résultats escomptés (ou atteints), partenaires clés de chaque projet, etc.
 - *le cadre juridique environnemental du pays* qui présente le contexte dans lequel les projets du FEM sont élaborés et mis en œuvre. Ce document contiendra des informations sur les lois relatives à l'environnement, les politiques environnementales de chaque administration (plans, stratégies et autres), et les conventions internationales sur l'environnement signées par le pays et présentées et analysées dans le temps afin de pouvoir les relier à un appui particulier du FEM.
 - *l'évaluation des bénéfices environnementaux mondiaux* qui montre dans quelle mesure le pays a contribué à la mission du FEM et à ses différents domaines

d'intervention. L'évaluation s'appuie sur des indicateurs appropriés, tels que ceux utilisés dans le Système transparent d'allocation des ressources (STAR) (biodiversité, changement climatique et dégradation des sols) et d'autres indicateurs utilisés dans la documentation des projets.

- Réaliser des études de terrain (études de cas, vérifications de terrain, ROtI, etc.) de projets nationaux achevés, qui auront été sélectionnés en consultation avec le personnel du Bureau d'évaluation du FEM, qui contribue à étoffer la collecte d'informations et l'analyse des résultats.
- Valider par triangulation les informations et données recueillies à partir des sources, méthodes et autres outils utilisés. Ce travail sera accompli de préférence par le personnel du Bureau d'évaluation du FEM dans le cadre d'une deuxième mission dans le pays afin de faire la synthèse des données recueillies et de compléter d'éventuelles lacunes au niveau de l'information ou de l'analyse avant de rédiger les constatations, conclusions, enseignements et recommandations préliminaires. Si nécessaire, cette mission pourra donner lieu à des analyses, réunions, études documentaires ou visites sur le terrain supplémentaires ;
- Organiser un atelier de consultation des parties prenantes nationales (représentants du gouvernement, responsables des projets, bailleurs de fonds et agents d'exécution du FEM) pour leur présenter les résultats, conclusions, leçons et recommandations préliminaires du CPE et consigner leurs éventuelles observations dans un *aide-mémoire*. Les participants à cet atelier pourront également en profiter pour signaler avec preuves à l'appui d'éventuelles erreurs factuelles ou analytiques à l'équipe d'évaluation ;
- Préparer un projet de rapport contenant les observations recueillies au cours de l'atelier de consultation et le soumettre aux parties prenantes et aux pairs examinateurs pour avis ;
- Rédiger le rapport final en tenant compte s'il y a lieu des remarques formulées par les parties prenantes et les pairs examinateurs.

21. Le Bureau de l'évaluation assume l'entière responsabilité du contenu du rapport d'évaluation finale.

Principales étapes de l'évaluation

22. L'évaluation se déroule entre [mois/année] et [mois/année] et comprend les grandes étapes suivantes :

Étape	Date-butoir
Travail préparatoire, collecte des données préliminaires	
Définition précise des points sur lesquels va porter l'évaluation	
Préparation des TDR et de la matrice d'évaluation spécifiques au pays	
Contrôle de qualité / examen des pairs, finalisation et diffusion des TDR	
Démarrage de l'évaluation, examen de la documentation disponible, collecte des données	
Finalisation de la base de données sur le portefeuille-pays du FEM	
Cadre juridique environnemental du pays	
Évaluation des effets positifs sur l'environnement mondial	
Études de terrain	
Collecte des données / protocole d'évaluation du projet et questionnaires	
Synthèse et triangulation des données d'évaluation, collecte et analyse supplémentaires pour combler les lacunes	
Présentation des premiers résultats dans le cadre d'un atelier de consultation national	
Projet de rapport CPE envoyé aux parties prenantes et aux pairs examinateurs indépendants pour avis	

Intégration des observations reçues dans le rapport CPE final	
Réponse du pays par rapport au CPE	

Public cible du CPE

23. Les principaux destinataires du CPE sont le Conseil du FEM et les membres du gouvernement du portefeuille-pays qui fait l'objet de l'évaluation. Étant donné les retombées potentielles des conclusions et recommandations de ce type d'évaluation, les destinataires nationaux, comme les points focaux du FEM et les agences d'exécution nationales et parties prenantes du projet notamment, constituent le public cible le plus important. Les gouvernements peuvent définir de manière précise au cours de l'évaluation le public qu'ils veulent toucher. Ce public peut inclure des agences gouvernementales, des institutions et des organisations travaillant directement avec le FEM, des points focaux des conventions, ainsi que des représentants de la société civile, du milieu universitaire et du secteur privé, ou bien encore des représentants d'Entités d'exécution du FEM qui ont un bureau dans le pays. Le Conseil du FEM se compose essentiellement des États membres du FEM, du secrétariat du FEM, du STAP, des Entités d'exécution du FEM, et des secrétariats des conventions environnementales dont le FEM est le mécanisme de financement.

Table de matières du rapport d'évaluation du portefeuille-pays

24. Le rapport doit être un document concis, indépendant et organisé suivant la table des matières suivante :

CHAPITRE 1 Principales conclusions et recommandations

Contexte

Objectifs, portée et méthodologie de l'évaluation

Conclusions

- Résultats et efficacité
- Pertinence
- Efficience

Leçons

Recommandations

CHAPITRE 2 Cadre de l'évaluation

Contexte

Objectifs et portée de l'évaluation

Méthodologie

Limites de l'analyse

Public cible

CHAPITRE 3 Contexte

[Nom du pays] : description générale

Ressources environnementales dans les principaux domaines d'intervention du FEM

Cadre juridique environnemental du [nom du pays]

Cadre juridique environnemental au/en [nom du pays]

Le Fonds pour l'environnement mondial : description générale

CHAPITRE 4 Portefeuille du FEM au/en [nom du pays]

Définition du portefeuille du FEM

Activités du portefeuille du FEM

Évolution de l'appui du FEM par domaine d'intervention et par Entité d'exécution

Programmes institutionnels, régionaux et mondiaux

CHAPITRE 5 Efficacité et résultats de l'appui du FEM au/en [nom du pays]

Bénéfices environnementaux mondiaux
 Effets catalyseur, de réplication et de transposition à plus grande échelle : progrès vers la réalisation d'un impact
 Viabilité et renforcement des capacités institutionnelles
 Résultats par domaine d'intervention

CHAPITRE 6 Pertinence de l'appui du FEM au/en [nom du pays]

Pertinence de l'appui du FEM par rapport aux priorités et objectifs du pays en matière de développement viable et d'environnement
 Pertinence par rapport aux besoins et défis du pays en matière de développement
 Pertinence par rapport à la réalisation des bénéfices environnementaux mondiaux

CHAPITRE 7 Efficience des activités financées par le FEM au/en [nom du pays]

Délais, efforts et ressources financières nécessaires à l'élaboration et l'exécution des projets
 Coordination et synergies
 Suivi et évaluation des projets
 Rôles et responsabilités des différentes parties prenantes lors de l'exécution des projets
 Mécanisme du point focal du FEM dans le pays
 Enseignements

ANNEXES

- A. Réponse du pays
- B. Déclaration d'assurance qualité
- B. Termes de référence (TDR) spécifiques au pays
- C. Matrice d'évaluation
- D. Parties interrogées
- E. Sites visités
- F. Participants aux ateliers
- G. Portefeuille du FEM au/en [nom du pays]
- H. Bibliographie

ANNEXE 1

Matrice d'évaluation standard pour les CPE

Questions principales	Indicateurs/données de base	Sources d'information	Méthodologie
L'appui du FEM est-il efficace du point de vue...			
...des résultats obtenus au niveau des projets et ces résultats sont-ils viables ?	Effets et impacts des projets	Personnels et bénéficiaires du projet, représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux Rapports de progrès vers la réalisation d'un impact (ROI)	Groupes de discussion et entretiens individuels Méthodologie ROI
	Notation préexistante des résultats des projets (ex: auto-évaluations et évaluations indépendantes)	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.)	Étude documentaire, protocoles d'évaluation des projets
	Evolution des indices de bénéfice global (Global Benefit Indexes en anglais) et d'autres indicateurs pour l'environnement mondial	Résultats des évaluations des projets et des bailleurs de fonds, évaluation des effets positifs sur l'environnement mondial	Examen de la littérature, méta-analyse des rapports d'évaluation
... des résultats obtenus au niveau du portefeuille et des programmes par domaine d'intervention ?	Effets et impacts une fois regroupés et impact direct	Personnels et bénéficiaires du projet, représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux Rapports de progrès vers la réalisation d'un impact (ROI)	Groupes de discussion et entretiens individuels Méthodologie ROI
	Effets catalyseurs, de réplication ou de transposition à plus grande échelle	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.) Données issues de l'ensemble des projets et des autres bailleurs de fonds	Analyse globale du portefeuille du FEM Étude documentaire
	Contribution du FEM	Rapports de progrès vers la réalisation d'un impact (ROI)	Méthodologie ROI
		Personnels et bénéficiaires du projet, représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux	Groupes de discussion et entretiens individuels
...des résultats obtenus au niveau du pays ?	Effets directs et impacts de long terme des projets	Documentation relative au projet (dossier d'instruction du projet et cadre logique, rapports d'exécution, évaluations finales, rapports d'évaluations finales, etc.)	Analyse globale du portefeuille du FEM, étude documentaire
	Effets et impacts une fois regroupés de l'appui du FEM	Personnels et bénéficiaires du projet, représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux	Visites de sites, groupes de discussion et entretiens individuels
	Effets catalyseurs, de réplication ou de transposition à plus grande échelle	Données issues de projets financés par d'autres bailleurs de fonds et/ou par le gouvernement, rapports de progrès vers la réalisation d'un impact (ROI)	Étude documentaire, Méthodologie ROI
...de la diffusion des leçons tirées des projets du FEM et du travail avec les partenaires ?	La conception, la préparation et l'exécution des projets tiennent compte des enseignements tirés des projets menés avec le FEM et avec d'autres partenaires	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.), Rapports de progrès vers la réalisation d'un impact (ROI)	Étude documentaire, Méthodologie ROI, Analyse du portefeuille des projets en cours et en préparation
		Personnels des ONG, Personnels et bénéficiaires du projet, représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux	Groupes de discussion et entretiens individuels
L'appui du FEM a-t-il favorisé un progrès vers la réalisation d'un impact de longue durée une fois achevé ?	Disponibilité de ressources économiques et financières	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.), Personnels des ONG, Personnels et bénéficiaires du projet, représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux, Rapports de progrès vers la réalisation d'un impact (ROI)	Étude documentaire, groupes de discussion et entretiens individuels, protocoles d'évaluation de projet, Méthodologie ROI, Analyse du portefeuille du FEM
	Degré d'appropriation des projets par les bénéficiaires, facteurs sociaux		
	Existence de compétences techniques Risques pour l'environnement Existence d'un cadre juridique et institutionnel	Cadre juridique du pays en matière d'environnement	Examen de la littérature, études chronologiques, causalité historique, etc.

Questions principales	Indicateurs/données de base	Sources d'information	Méthodologie
L'appui du FEM est-il pertinent par rapport ...			
... au programme national de développement durable et aux priorités environnementales du pays ?	<p>L'appui du FEM cadre avec le programme national de développement et les priorités environnementales du pays</p> <p>Niveau de l'appui du FEM par rapport à l'APD d'autres sources de financement dans le domaine de l'environnement</p> <p>Le pays s'identifie à l'appui du FEM et en est le catalyseur (initiative, conception et exécution du projet par ex.)</p>	<p>Plans d'actions, stratégies et politiques du pays en matière d'environnement et de développement durable</p> <p>Documentation relative au projet (dossier d'instruction du projet et cadre logique, rapports d'exécution, évaluations finales, rapports d'évaluations finales, etc.), SIGP, bases de données des agences relatives aux projets (Départements de la statistique, etc.) disponibles</p> <p>Bases de données internationales (BM, OCDE, etc.) et nationales</p> <p>Représentants des pouvoirs publics, personnels des agences, bailleurs de fonds et représentants de la société civile</p> <p>Cadre juridique du pays en matière d'environnement</p>	<p>Étude documentaire, analyse du portefeuille du FEM par domaine d'intervention, Entité d'exécution, modalité, état du projet (national)</p> <p>Consultation des parties prenantes (groupes de discussion, entretiens individuels)</p> <p>Examen de la littérature, études chronologiques, causalité historique, etc.</p>
... aux besoins et défis du pays en matière de développement ?	<p>Le FEM répond aux besoins de développement (activités génératrices de revenus, renforcement des capacités, etc.) et réduit les difficultés</p> <p>Les modes d'intervention, les composantes des projets et les instruments opérationnels du FEM sont bien adaptés aux besoins et difficultés du pays</p>	<p>Plans d'actions, stratégies et politiques du pays en matière d'environnement et de développement durable</p> <p>Documentation relative au projet (dossier d'instruction du projet et cadre logique, rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.), SIGP, Bases de données des agences relatives aux projets</p> <p>Représentants des pouvoirs publics, personnels des agences, bailleurs de fonds et représentants de la société civile</p> <p>Cadre juridique du pays en matière d'environnement</p>	<p>Étude documentaire, analyse du portefeuille du FEM par domaine d'intervention, Entité d'exécution, modalité, état du projet (national)</p> <p>Consultation des parties prenantes (groupes de discussion, entretiens individuels)</p> <p>Examen de la littérature, études chronologiques, causalité historique, etc.</p>
... aux plans d'action nationaux dans les différents domaines d'intervention du FEM ?	<p>Les résultats et impacts des projets se rattachent au Plan d'action national pour l'environnement (PANE), aux communications nationales de la CCNUCC ; au plan national de mise en œuvre (POP) ; à l'auto-évaluation nationale des capacités (ANCR), et au Plan d'action national pour l'adaptation au changement climatique (PANA), etc.</p>	<p>Activités habilitantes et produits financés par le FEM (ANCR, PANE, PANA, communications nationales des conventions des Nations Unies, etc.)</p>	<p>Étude documentaire</p> <p>Consultation des parties prenantes (groupes de discussion, entretiens individuels)</p>
... aux différents bénéfices environnementaux mondiaux recherchés par le Fonds dans ses différents domaines d'intervention (biodiversité, gaz à effet de serre, eaux internationales, dégradation des sols et gestion des substances chimiques) ?	<p>Les résultats et impacts des projets se rattachent à l'indice de potentialité du DAR/RAF et du STAR pour la biodiversité, le changement climatique et la dégradation des sols) et aux autres indicateurs mondiaux pour les POP et les eaux internationales</p> <p>Le FEM aide le pays à s'acquitter de ses obligations en vertu des Conventions</p>	<p>Plans d'action des conventions nationales, DAR, STAR, fiche de notation pour la biodiversité, etc.</p> <p>Documentation relative au projet (dossier d'instruction du projet et cadre logique, rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.), SIGP, Bases de données des agences relatives aux projets</p> <p>Représentants des pouvoirs publics, personnel des agences, bailleurs de fonds et représentants de la société civile</p> <p>Évaluation des effets positifs sur l'environnement mondial</p>	<p>Étude documentaire, visites de sites de projets, protocoles d'évaluation de projet</p> <p>Examen de la littérature, études chronologiques, causalité historique, etc.</p> <p>Étude documentaire, analyse du portefeuille du FEM par domaine d'intervention, Entité d'exécution, modalité, état du projet (national)</p> <p>Consultation des parties prenantes (groupes de discussion, entretiens individuels)</p> <p>Examen de la littérature</p>
Le FEM et ses Entités d'exécution aident-ils les pays à hiérarchiser leurs priorités en matière d'environnement et de développement durable, à améliorer leur processus décisionnel et à s'approprier les projets ?	<p>Les Entités d'exécution aident les pays à hiérarchiser leurs priorités en matière d'environnement et de développement durable, à améliorer leur processus décisionnel et à s'approprier les projets</p>	<p>Personnel du Secrétariat du FEM et personnel technique des Agences d'exécution du FEM</p> <p>Représentants des pouvoirs publics, personnel des agences, bailleurs de fonds et représentants de la société civile</p> <p>Instrument du FEM, décisions du Conseil, stratégies des domaines d'intervention, stratégie de programmation FEM-4, plans et stratégies des Agences du FEM au niveau national</p> <p>Documentation relative au projet (dossier d'instruction du projet et cadre logique, rapports d'exécution, évaluations finales, rapports d'évaluations finales, etc.), SIGP, Bases de données des agences relatives aux projets</p>	<p>Consultation des parties prenantes (groupes de discussion, entretiens individuels)</p> <p>Étude documentaire, analyse du portefeuille du FEM par domaine d'intervention, Entité d'exécution, modalité, état du projet (national)</p>

Questions principales	Indicateurs/données de base	Sources d'information	Méthodologie
L'appui du FEM est-il efficient ?			
Combien de temps, d'efforts et de ressources financières faut-il pour élaborer et exécuter des projets en fonction des différents types d'appui du FEM ?	Indicateurs de processus : délais d'instruction des projets (par phases du cycle du projet), coût de la préparation et de l'exécution des projets par type d'appui ; phase du cycle de projets	Documentation relative au projet (dossier d'instruction du projet et cadre logique, rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.), SIGP, Bases de données des agences relatives aux projets, activités financées dans le cadre du DAR	Étude documentaire, analyse du portefeuille du FEM, étude chronologique
	Abandon de financements PDF et annulation de projets	Personnels du Secrétariat et des Agences du FEM et représentants des pouvoirs publics	Entretiens, visites de sites, protocoles d'évaluation de projets
	Fonds FEM vs Cofinancements	Représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux, bailleurs de fonds, ONG et bénéficiaires	
Quels sont les rôles des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre des projets ainsi que les types d'engagements et de coordination nécessaires entre elles ?	Niveau de participation	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.)	Étude documentaire et méta-analyse des rapports d'évaluation, entretiens et visites de sites
	Rôle et fonctions des différents acteurs du FEM	Personnels du projet, représentants des pouvoirs publics	
	Coordination entre projets du FEM	Personnels du secrétariat du FEM et personnel technique des agences du FEM	Entretiens, visites de sites, analyse institutionnelle
	Coordination nationale de l'appui du FEM		
Existe-t-il des synergies entre les Entités d'exécution du FEM au niveau de la programmation et de l'exécution de l'appui du FEM ?	Reconnaissance mutuelle des projets respectifs des Entités d'exécution	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.)	Étude documentaire et méta-analyse des rapports d'évaluation, entretiens et visites de sites
	Communication et soutien technique entre Entités d'exécution	Personnel du FEM, Entités d'exécution nationales (ONG, autres)	
Existe-t-il des synergies entre les institutions nationales au niveau de la programmation et de l'exécution de l'appui du FEM ?	Reconnaissance mutuelle des projets respectifs des institutions nationales	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.)	Étude documentaire et méta-analyse des rapports d'évaluation, entretiens et visites de sites
	Communication et soutien technique interinstitutionnels	Personnel du projet, représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux	
Existe-t-il des synergies entre l'appui du FEM et celle d'autres bailleurs de fonds ?	Reconnaissance mutuelle des projets entre bailleurs de fonds	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.)	Étude documentaire, groupes de discussion et entretiens individuels, et visites de sites
	Communication et soutien technique interinstitutionnels	Personnel des ONG et représentants des bailleurs de fonds	
	Complémentarité de l'appui du FEM	Évaluations de projets financés par d'autres bailleurs de fonds	Méta-analyse des rapports d'évaluation
Quelle est l'influence du suivi et de l'évaluation sur la gestion adaptative et l'efficacité globale d'un projet ?	Qualité des ressources du suivi et de l'évaluation	Étude des données relatives aux projets (rapports d'exécution, évaluations à mi-parcours, évaluations finales, examens d'évaluations finales, etc.)	Étude documentaire
	Qualité et niveau de gestion adaptative appliquée aux projets et programmes	Personnels du Secrétariat et des Entités du FEM et représentants des pouvoirs publics	Consultations des parties prenantes (groupes de discussion et entretiens individuels)
	Niveau d'indépendance, de qualité et de ponctualité des évaluations externes	Représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux, bailleurs de fonds, bénéficiaires	Visites de sites
	Conformité des projets et programmes aux politiques de suivi et d'évaluation du FEM et des Agences d'exécution	Évaluations des projets financés par d'autres bailleurs de fonds	Méta-analyse des rapports d'évaluation