

# **La Politique en matière de suivi et d'évaluation du FEM**



**Fonds pour l'environnement mondial**  
**Bureau de l'évaluation**

# **La Politique en matière de suivi et d'évaluation du FEM**

Document d'évaluation

2006, N° 1

© 2006 Bureau de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433  
États-Unis d'Amérique  
Site Web : [www.thegef.org](http://www.thegef.org)  
Courriel : [gefevaluation@thegef.org](mailto:gefevaluation@thegef.org)

Tous droits réservés.

**Droits et licences**

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite ou transmise sans autorisation préalable. Le FEM encourage la diffusion de ses études et, normalement, accorde sans délai l'autorisation d'en reproduire des passages.

**Fonds pour l'environnement mondial**

Directeur du Bureau de l'évaluation du FEM : Robert D. van den Berg  
Chef de projet : Siv Tokle, spécialiste senior de l'évaluation

Édition et mise en page : Nita Congress

Document d'évaluation  
2006, N<sup>o</sup>. 1

PUBLICATION GRATUITE

# Table des matières

<b>Préface.....</b>	<b>v</b>
<b>1. Le suivi et l'évaluation dans le FEM.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte .....	1
1.2 L'évaluation dans le FEM .....	4
1.3 Le suivi dans le FEM .....	6
Notes.....	7
<b>2. Rôles et responsabilités .....</b>	<b>9</b>
2.1 Les institutions de la famille du FEM .....	9
2.2 Le Conseil du FEM.....	10
2.3 Le Bureau de l'évaluation du FEM .....	12
2.4 Le Secrétariat du FEM.....	13
2.5 Les Agents et Organismes d'exécution.....	14
2.6 Groupe consultatif pour la science et la technologie .....	16
2.7 Les pays participants.....	16
2.8 Les parties prenantes .....	17
Notes.....	18
<b>3. Critères d'évaluation et exigences minimales.....</b>	<b>19</b>
3.1 Les critères internationaux et les exigences minimales.....	19
3.2 Les critères de suivi et d'évaluation .....	20
3.3 Les exigences minimales et les principes clés .....	21
Note.....	26
<b>4. Le Bureau de l'évaluation du FEM .....</b>	<b>27</b>
4.1 Mission et principes de base .....	27
4.2 Fonctions principales.....	28
4.3 Tâches et activités .....	29
Notes.....	30
<b>5. Utilisation des évaluations.....</b>	<b>31</b>
5.1 Suivi .....	31
5.2 Échange de connaissances .....	31



## Préface

Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) s'attaque à des problèmes environnementaux à caractère planétaire tout en soutenant les initiatives nationales de développement durable. Son action s'appuie sur un partenariat réunissant 176 pays membres, trois Agents d'exécution et sept Organismes d'exécution, les pays bénéficiaires, les organisations non gouvernementales et le secteur privé. L'ampleur même de ce partenariat constitue un défi du point de vue du suivi et de l'évaluation de l'action du FEM, ce travail devant tenir compte des activités de l'ensemble des partenaires de manière systématique et homogène. La politique de suivi et d'évaluation a pour but de relever ce défi. Le Conseil du FEM l'a approuvée par courrier le 6 février 2006.

La politique a été élaborée après de larges consultations avec les entités constitutives du FEM, en application des décisions prises par le Conseil de l'institution en novembre 2004. Dans un premier temps, un atelier de réflexion a réuni, en janvier 2005, des spécialistes de l'évaluation, des professionnels du suivi et des représentants des Agents et Organismes d'exécution, du Secrétariat et du Bureau de l'évaluation du FEM. Plusieurs autres réunions ont ensuite été organisées. Des réunions bilatérales avec les unités centrales d'évaluation des Agents et Organismes d'exécution ont également eu lieu. Les questions de suivi ont été discutées avec le Secrétariat. D'autres parties prenantes aux activités du FEM ont contribué à l'élaboration de cette politique, notamment le Groupe consultatif pour la science et la technologie, les Secrétariats des différentes Conventions, des partenaires nationaux, des organisations non gouvernementales et des représentants du milieu de la recherche. Le projet de politique a été présenté à un certain nombre d'entités du FEM à l'occasion d'un atelier organisé en septembre 2005. Il a ensuite été examiné durant la session de novembre 2005 du Conseil.

La politique définit des normes minimales de suivi et d'évaluation pour les activités financées par le FEM. Ces normes s'appliquent à la conception, l'exécution et l'évaluation des projets. Elles prévoient la préparation des plans de suivi et d'évaluation concrets et inscrits au budget, accompagnés d'indicateurs, de données témoins et d'attributions précises. Ces plans doivent être exécutés conformément au calendrier prévu et les rapports d'évaluation finale doivent aussi satisfaire des critères minimums de qualité. La politique confirme l'indépendance du Bureau de l'évaluation, qui relève directement du Conseil. Elle définit enfin les responsabilités du Secrétariat du FEM

et des Agents et Organismes d'exécution en matière de suivi au niveau du portefeuille et des projets.

La prochaine étape consistera à appliquer cette politique. Le Bureau de l'évaluation préparera des directives complémentaires ainsi que des outils de formation sur divers sujets, tels que le système de notation, l'utilisation des indicateurs, des données témoins et des plans de suivi et d'évaluation, et les rapports d'évaluation finale. Ces outils seront disponibles à la section Ressources des pages web du Bureau de l'évaluation. Nos partenaires ont également signalé plusieurs questions qui exigent une attention permanente, notamment le regroupement, l'attribution et le suivi des résultats du portefeuille de projets, la définition d'indicateurs et de données témoins concernant, en particulier, l'impact sur l'environnement mondial, et la promotion effective du partage et du transfert des connaissances.

Qu'il me soit ici permis de remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cette politique, plus particulièrement Mme Siv Tokle, spécialiste senior de l'évaluation, qui a dirigé le processus de consultation, ainsi que toutes les personnes qui ont participé à nos réunions et toutes celles qui ont apporté leur contribution par courriel, lettre, téléphone ou tout autre moyen. Cette politique institutionnalise également le processus de consultation qui a servi à l'établir de façon permanente. Ce processus servira également à la mettre en pratique et à l'actualiser, si l'évolution des normes internationales venait à le justifier.

Rob D. van den Berg



Directeur du Bureau de l'évaluation



# 1. Le suivi et l'évaluation dans le FEM

1. Les objectifs premiers du suivi et de l'évaluation dans le FEM sont les suivants :
  - a. Promouvoir la responsabilisation en vue d'atteindre les objectifs du FEM grâce à la détermination des résultats, de l'efficacité, des processus et de la performance des partenaires qui s'occupent des activités du Fonds. Les résultats du FEM sont suivis et évalués en fonction de leur contribution aux avantages mondiaux en matière d'environnement.
  - b. Promouvoir l'apprentissage, la rétroaction et l'échange de connaissances sur les résultats et les enseignements tirés entre le FEM et ses partenaires, comme fondement de la prise de décisions sur les politiques, les stratégies, la gestion des programmes et les projets, et pour améliorer les connaissances et la performance.

## 1.1 Contexte

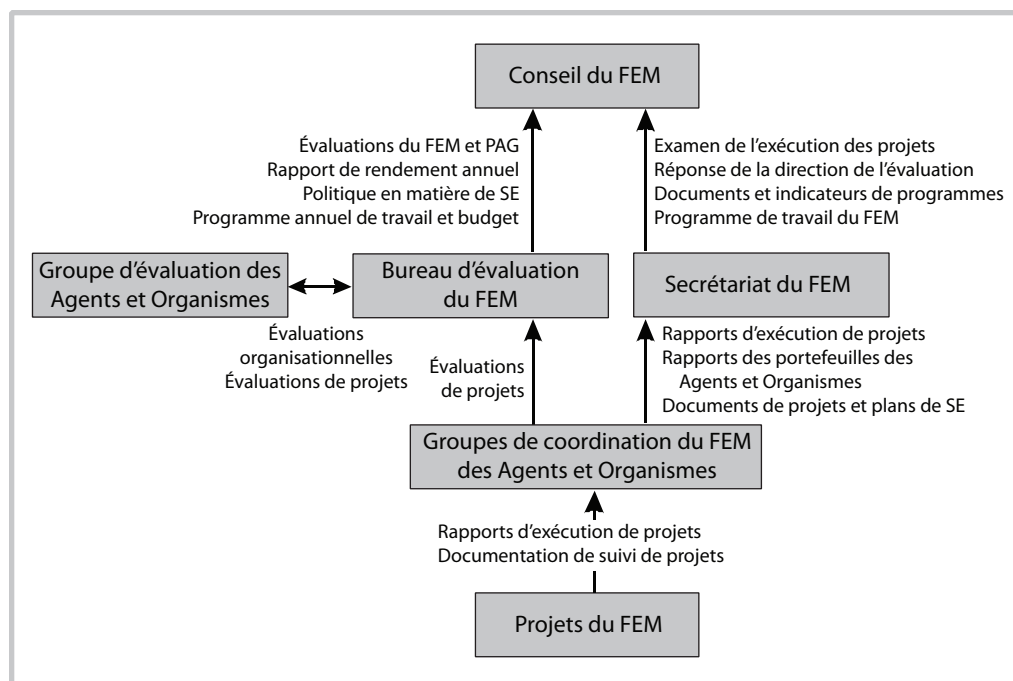
2. Le Fonds pour l'environnement mondial est un mécanisme financier de coopération internationale, fondé sur des partenariats, qui apporte des subventions nouvelles et supplémentaires et du financement à des conditions de faveur pour réagir aux surcoûts fixés des mesures prises pour obtenir les avantages mondiaux en matière d'environnement convenus dans six domaines : la diversité biologique, le changement climatique, les eaux internationales, la dégradation des sols (surtout la désertification et le déboisement), l'appauvrissement de la couche d'ozone et les polluants organiques persistants dans les pays en développement et ceux dont l'économie est en transition. Le Conseil du FEM assure une orientation stratégique dans ces six domaines, en tenant compte des conseils de la Conférence des Parties des conventions sur l'environnement mondial pour lesquelles le Fonds sert de mécanisme financier<sup>1</sup>. L'Instrument du FEM exige, entre autres choses, que le Fonds veille à ce que ses programmes et projets soient suivis et évalués à intervalles réguliers et qu'il soit suffisamment souple pour réagir aux situations changeantes et à l'expérience acquise grâce aux activités de suivi et d'évaluation, ce qui nécessite une rétroaction aux processus décisionnels du FEM aux niveaux des politiques, des programmes et des projets.

3. Le suivi et l'évaluation jouent un rôle important dans le Fonds. En raison de sa mission visant l'environnement mondial, le FEM doit faire preuve d'innovation ou tenter des expériences et placer le réseau dans une situation où il peut évaluer les dimensions mondiales des politiques en matière d'environnement et de développement. Le FEM innove également dans le domaine des relations institutionnelles entre les Institutions financières internationales, les organismes des Nations Unies en collaboration avec les pays participants, les instances des conventions internationales, les ONG et d'autres organisations. Le suivi et l'évaluation constituent une responsabilité partagée dans le partenariat du FEM. Par conséquent, la Politique en matière de suivi et d'évaluation applique pleinement les capacités combinées du partenariat en expansion du FEM et les avantages comparatifs respectifs de chaque partenaire du Fonds. Les nombreuses parties prenantes accordent également une place prépondérante à l'apprentissage et à l'amélioration, grâce à l'échange constant des connaissances découlant du suivi et de l'évaluation, à l'intérieur des partenaires du FEM, entre eux et avec les parties prenantes externes. L'engagement actif de toutes les principales parties prenantes améliorera la capacité de suivi et d'évaluation, ainsi que son utilité.
4. La rétroaction sur le suivi et l'évaluation permet au Fonds de suivre les progrès réalisés en ce qui concerne l'accomplissement de sa mission, soit fournir des avantages en matière d'environnement mondial dans ses six domaines. Les projets du FEM sont plus susceptibles de miser sur leur rôle innovateur et de catalyseur lorsqu'ils sont pleinement intégrés dans la gestion fondée sur les résultats et que les activités de gestion reposent sur la rétroaction découlant des constatations du suivi et de l'évaluation systématiques. Les processus de suivi et d'évaluation peuvent aider à renforcer les partenariats, la participation et l'appropriation relatifs aux projets et aux inquiétudes du FEM, qui sont les principes essentiels des opérations et des politiques du Fonds. Par conséquent, le FEM insistera sur la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation et garantira que leurs constatations sont diffusées à grande échelle.
5. Un système de gestion de la performance solide est essentiel pour obtenir la confiance des partenaires — tant les parties prenantes que les bénéficiaires — au sujet de la fiabilité de l'information portant sur l'efficacité du développement. En rendant les exigences et les attentes plus explicites et en les regroupant, la politique devrait préconiser la réalisation d'un bon suivi et d'une bonne évaluation à divers niveaux de l'élaboration des programmes. Cela est tout spécialement important étant donné les défis particuliers de la mesure et du regroupement des résultats mondiaux du FEM.
6. Les fonctions de suivi et d'évaluation du Fonds ont été établies après la restructuration du FEM en 1994, lorsque son Conseil a été chargé d'élaborer, d'adopter et d'évaluer des politiques et des programmes opérationnels pour les activités du Fonds. Un cadre de suivi et d'évaluation a été approuvé en mai 1997, le Framework and Work

Program for GEF's Monitoring, Evaluation and Dissemination Activities (GEF/C.8/4). À la suite du deuxième bilan global et de la reconstitution des ressources de la Caisse du FEM, le Groupe de suivi et d'évaluation du FEM est devenu indépendant en 2003 et relève maintenant directement du Conseil du Fonds. En novembre 2004, le Conseil du FEM a rebaptisé ce groupe sous le nom de Bureau du suivi et de l'évaluation et lui a demandé d'élaborer une nouvelle politique en matière de suivi et d'évaluation dans le Fonds.

7. Le but de la présente politique est d'expliquer le concept, le rôle et l'utilisation du suivi et de l'évaluation dans le Fonds, ainsi que de définir le cadre institutionnel et les responsabilités. Pour les questions d'évaluation, la politique décrit en détail les principaux aspects du Mandat du Groupe indépendant de suivi et d'évaluation, approuvé par le Conseil le 28 juillet 2003. Tout spécialement, elle définit les exigences applicables à la manière dont les activités du FEM devraient être suivies et évaluées, conformément aux normes et aux principes internationaux sur le suivi et l'évaluation. La politique ne traite ni de la gestion de l'Administrateur de la Caisse du FEM, ni des audits financiers ou administratifs ni des mécanismes d'enquête, régis par l'Instrument du FEM.
8. La politique du FEM doit demeurer en vigueur jusqu'à ce que le Conseil en décide autrement. Pour garantir qu'elle demeure applicable aux situations changeantes et qu'elle continue d'être conforme aux normes et aux principes internationaux optimaux en suivi et en évaluation, la politique sera surveillée et mise à jour au besoin. La politique et sa mise en œuvre seront évaluées à la fin de la période FEM-4. Toute proposition de modification à apporter à la politique sera présentée au Conseil par le Bureau de l'évaluation du FEM en vue d'une décision à prendre.
9. La politique sera mise en application grâce à des conseils sur des questions et des normes précises, élaborées par le Bureau de l'évaluation du FEM, en consultation avec les partenaires. Le Bureau est autorisé à publier et à réviser ces directives, le cas échéant, conformément à la politique. Cette dernière et les directives connexes seront partagées avec les partenaires du FEM et le public au moyen du site Web du Bureau de l'évaluation du Fonds. La politique, les directives et les procédures administratives traiteront de tous les aspects du Mandat du Groupe indépendant de suivi et d'évaluation (Groupe de suivi et d'évaluation), daté du 28 juillet 2003.
10. Le cadre du suivi et de l'évaluation du Fonds repose sur la production de rapports périodiques au Conseil du FEM pour appuyer la prise de décisions, l'élaboration de politiques et la responsabilisation, notamment des rapports d'évaluation contenant la réponse de la direction et des rapports sur le suivi des évaluations, ainsi que des rapports annuels de la performance et des examens annuels de l'exécution du portefeuille comprenant des données au niveau des projets. La figure 1 illustre l'organigramme de la production de rapports de suivi et d'évaluation dans le FEM.

Figure 1  
**Organigramme de la production de rapports de suivi et d'évaluation dans le FEM**



## 1.2 L'évaluation dans le FEM

11. **Définition.** Une évaluation est une appréciation systématique et impartiale d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un secteur, d'un domaine d'action ou d'une autre question. Elle permet de déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des actions et de la contribution des partenaires visés. Une évaluation devrait fournir des renseignements fondés sur des preuves qui soient crédibles, fiables et utiles, qui permettent d'intégrer rapidement les constatations, les recommandations et les enseignements tirés dans les processus décisionnels.
12. **Utilisation de l'évaluation.** L'évaluation entre dans les processus décisionnels et de gestion ayant trait à l'élaboration de politiques et de stratégies, ainsi qu'à la programmation, à l'exécution et à la production de rapports sur des activités, des projets et des programmes. Par conséquent, l'évaluation favorise l'apprentissage institutionnel et l'élaboration de politiques fondées sur des preuves, la responsabilisation, l'efficacité du développement et l'efficacité organisationnelle. Elle anime le cycle de planification, de programmation, de budgétisation, d'exécution et de production de rapports. Son but est d'améliorer la pertinence institutionnelle et l'atteinte des résultats et d'optimiser l'utilisation des ressources pour assurer la satisfaction des clients et maximiser l'impact de la contribution apportée.
13. **Types.** L'approche et la méthode d'évaluation doivent être adaptées à la nature de l'entreprise. Dans le contexte du FEM, les principaux types d'évaluations réalisées par divers partenaires sont les suivants :

- a. **Évaluations de projets** — pour des projets en cours d'exécution; à la fin de l'action (évaluation finale); et après la fin du projet (évaluation ex post) ou avant le début du projet (ex-ante ou d'avance — la qualité au départ).
  - b. **Évaluations de programmes** — pour un ensemble d'actions afin d'atteindre des objectifs mondiaux, régionaux, sectoriels ou de pays précis. Comprennent les évaluations ou les études des domaines, des programmes opérationnels ou des priorités stratégiques du FEM.
  - c. **Évaluations de programmes par pays** — pour au moins un projet ou une activité du portefeuille d'au moins un Agent ou Organisme, ainsi que la stratégie d'aide sous-jacente, dans un pays partenaire. Comprennent les évaluations du portefeuille d'un pays qui déterminent comment ce dernier interagit avec le FEM et comment le portefeuille cadre avec les priorités de ce pays.
  - d. **Évaluations d'impact** — sur les effets à long terme produits par une action, qu'ils soient voulus ou non, directs ou indirects. L'impact peut être déterminé au niveau du projet, du programme, du portefeuille et du pays et inclut les avantages en matière d'environnement mondial.
  - e. **Évaluations transversales et thématiques** — d'une sélection d'actions, toutes portant sur une inquiétude propre à tous les pays, régions et secteurs ou à plusieurs d'entre eux. Comprennent les études qui évaluent des questions des programmes opérationnels du FEM, comme la participation, le sexe, le renforcement des capacités, la politique et la technologie.
  - f. **Évaluations des processus** — de la dynamique interne des organisations participantes, des instruments, des mécanismes et des pratiques de gestion. Comprennent l'évaluation des questions institutionnelles et de procédure dans les domaines du FEM, ainsi que l'évaluation de l'expérience avec les politiques, critères et procédures du Fonds.
  - g. **Bilans globaux** — du FEM, ayant trait aux cycles de reconstitution des ressources et de l'Assemblée du Fonds. Portent sur des questions primordiales telles que l'impact mondial et les avantages des programmes du FEM, ainsi que les dispositions institutionnelles, les politiques, les stratégies, les programmes et les priorités du Fonds. Les évaluations mentionnées sous les points (a) à (f) ci-dessus entrent dans les bilans globaux.
14. *Les objets des évaluations* incluent la compréhension des raisons pour lesquelles les résultats voulus et non voulus sont atteints, la mesure dans laquelle ils le sont et leur impact sur les parties prenantes. L'évaluation est une bonne source de preuve de l'atteinte des résultats et de la performance institutionnelle et elle favorise l'acquisition de connaissances et l'apprentissage organisationnel. L'évaluation devrait être un agent du changement et jouer un rôle de premier plan dans la responsabilisation. Elle peut être utilisée pour améliorer la conception et la

performance d'un programme en cours (évaluation formative); pour déterminer de façon globale l'efficacité d'un programme achevé, souvent pour en assurer la responsabilisation (évaluation récapitulative); et pour acquérir des connaissances sur de bonnes pratiques. Elle devrait aider le FEM à se situer de manière à pouvoir mieux approfondir les avantages en matière d'environnement mondial. L'évaluation diffère des autres mécanismes de surveillance tels que l'enquête et l'audit qui sont axés sur le caractère adéquat des contrôles de gestion, la conformité aux règlements, aux règles et aux politiques établis, ainsi que la pertinence des structures et des processus organisationnels.

### 1.3 Le suivi dans le FEM

15. **Définition.** Le suivi est une fonction continue ou périodique faisant appel à la collecte systématique de données, qualitatives et quantitatives, pour garder les activités sur la bonne voie. Il s'agit d'abord et avant tout d'un instrument de gestion.
16. **Utilisation du suivi.** Le suivi fournit aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. Il assure une rétroaction à intervalles réguliers sur la performance des programmes, en tenant compte de l'environnement externe. L'information du suivi systématique est un élément essentiel à insérer dans une évaluation.
17. **Niveaux.** Dans le contexte du FEM, le suivi peut se faire à trois niveaux :
  - a. **Niveau du projet** — surtout pour le processus et les activités d'exécution, la livraison des extrants et les progrès réalisés en vue d'obtenir les effets.
  - b. **Niveau du portefeuille** — surtout les tendances de l'exécution; et l'effet, notamment les effets à court ou moyen terme des extrants d'une action, ce qui comprend le suivi des domaines et des résultats globaux du FEM, ainsi que le suivi des questions institutionnelles<sup>2</sup>.
  - c. **Niveau national et mondial** — surtout l'impact de l'environnement mondial, selon la collecte et l'analyse de données indépendantes par des bureaux nationaux de la statistique et/ou des organisations et des organismes internationaux.
18. *Les objets du suivi* comprennent la prestation d'information précoce sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs, les effets et les impacts prévus ou la lenteur à les atteindre. En surveillant les progrès, le suivi aide à déterminer les problèmes liés à l'exécution qui justifient la prise de décisions à divers niveaux de gestion. Un bon système de suivi combine de l'information provenant de divers niveaux — organisation, portefeuille et projet — de manière à donner une image complète de la performance et à présenter des rapports périodiques à la direction pour favoriser la prise de décisions et l'apprentissage.

## Notes

1. Pour en savoir plus sur le FEM, consulter le document intitulé « Instrument pour la restructuration du Fonds pour l'environnement mondial » (« Instrument du FEM »).
2. Les systèmes de suivi du portefeuille seront améliorés après l'approbation du dispositif d'allocation des ressources et le transfert des responsabilités touchant le suivi du portefeuille au Secrétariat du FEM et ils seront publiés dans les directives et/ou les mises à jour de la politique.





## 2. Rôles et responsabilités

### 2.1 Les institutions de la famille du FEM

19. Le suivi et l'évaluation constituent une responsabilité partagée dans le FEM. À différents niveaux, pour différents partenaires et différentes fonctions du Fonds, on obtient une image complexe des participants et des choses à faire. C'est ce qu'on appelle la pyramide du suivi et de l'évaluation du FEM (voir la figure 2) : une base large, composée du suivi et de l'évaluation de projets, qui est prise en charge par des Agents d'exécution, des Organismes d'exécution et leurs partenaires; un volet intermédiaire, composé des indicateurs des domaines, de l'examen des portefeuilles, des évaluations thématiques et transversales et des rapports annuels de la performance où le Secrétariat et le Bureau de l'évaluation du FEM ajoutent

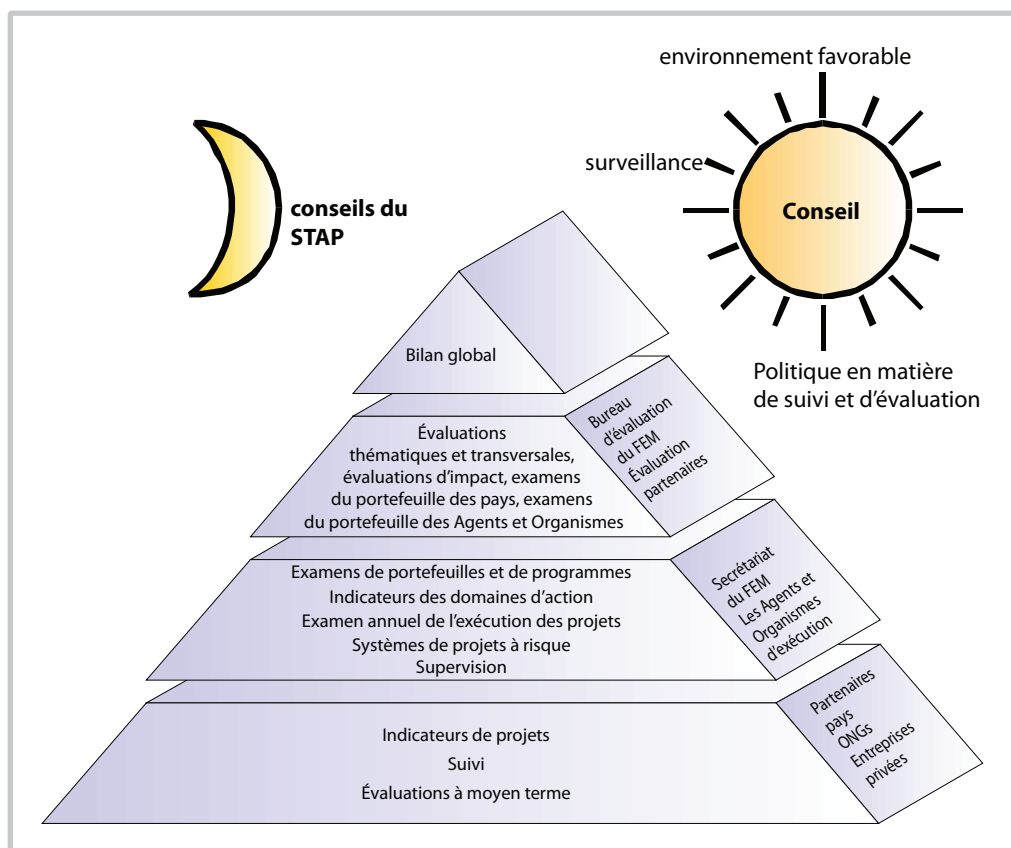


Figure 2  
**Niveaux du suivi et de l'évaluation, Organismes et Agents responsables dans le FEM**

leurs efforts à ceux des autres partenaires du Fonds; et, en haut, les tendances naissantes en environnement et en développement, ainsi que les résultats que le FEM a obtenus en fonction de ces tendances, selon le Bilan global.

20. L'essence d'un partenariat tient dans le fait que chaque partenaire a son propre système de gestion et ses propres règles et règlements qui régissent l'exécution des activités, ainsi que le suivi et l'évaluation de ces activités. Le Conseil du FEM peut adopter des principes et des normes pour les éléments dont il est directement responsable, comme le Secrétariat, le Bureau de l'évaluation et Le Groupe consultatif pour la science et la technologie (STAP) du FEM, mais il n'a pas le pouvoir de le faire pour les Agents et Organismes d'exécution. Or, le Conseil du FEM peut décider des partenaires avec qui il collabore et exiger que des normes et des procédures minimales s'appliquent à cette collaboration. Voilà pourquoi la présente politique contient des principes et des normes sur les travaux du Secrétariat du FEM dans le domaine du suivi ainsi que sur ceux du Bureau de l'évaluation, mais elle décrit les exigences minimales applicables au suivi et à l'évaluation pour les Agents et Organismes d'exécution et d'autres partenaires.
21. Le présent chapitre contient une brève description des principaux rôles et responsabilités de chaque partenaire du FEM dans le domaine du suivi et de l'évaluation, ce qui est le reflet du mandat, de l'avantage comparatif et de la transition récente des responsabilités en suivi et évaluation<sup>1</sup>. Sous la direction et la surveillance générales du Conseil du FEM qui s'assure que les fonctions de suivi et d'évaluation dans le Fonds sont attribuées et effectuées comme il se doit, le Bureau de l'évaluation entreprend les travaux d'évaluation organisationnelle et appuie l'application des normes mondialement reconnues. Le Bureau travaille en étroite collaboration avec les services d'évaluation des Organismes et Agents d'exécution afin d'améliorer la capacité combinée du Fonds de répondre aux besoins en évaluation de manière efficiente et efficace. Pour s'acquitter de leurs fonctions de gestion, les services opérationnels des Agents et Organismes et le Secrétariat du FEM voient respectivement au suivi et à la production de rapports sur l'avancement et sur les résultats aux niveaux des projets et des portefeuilles consolidés. Conformément à l'Instrument du FEM, les processus de suivi et d'évaluation doivent s'inspirer des capacités et des connaissances des conseillers scientifiques, des administrations des programmes, des parties prenantes locales et des bénéficiaires. Le tableau 1 présente un aperçu des principaux rôles et responsabilités en matière de suivi et d'évaluation des partenaires clés.

## 2.2 Le Conseil du FEM

22. Le Conseil du FEM veille à la responsabilisation et à la surveillance de la performance du Fonds. Pour ce faire, il élabore, adopte et évalue les politiques et programmes opérationnels pour les activités financées par le Fonds; il suit de très près le fonctionnement du FEM en ce qui concerne ses objets, sa portée et

Partenaire	Principaux rôles et responsabilités en suivi et évaluation
Conseil du FEM	Élaboration des politiques en matière de suivi et d'évaluation Surveillance des fonctions de suivi et d'évaluation Environnement favorable au suivi et à l'élaboration
Bureau de l'évaluation du FEM	Évaluation indépendante du FEM Surveillance en suivi et évaluation Établissement des exigences minimales du FEM en matière de suivi et d'évaluation
Secrétariat du FEM	Suivi et production de rapports sur le portefeuille du FEM Examen des exigences du FEM en matière de suivi et d'évaluation dans les propositions de projets
Groupes opérationnels du FEM des Agents et Organismes	Suivi du portefeuille du FEM des Agents Assurer le suivi et l'évaluation au niveau des projets
Groupes d'évaluation des Agents et Organismes	Évaluations organisationnelles et/ou des projets des Agents et Organismes Intégration du FEM dans l'évaluation pertinente des Agents et Organismes
STAP	Conseils sur des questions scientifiques/techniques en matière de suivi et d'évaluation Soutien des indicateurs scientifiques et techniques
Pays participants	Collaboration au suivi et à l'évaluation aux niveaux des portefeuilles et des projets
Parties prenantes	Participation aux activités et aux mécanismes de suivi Présentation de points de vue et de perceptions au sujet des évaluations

Tableau 1  
**Principaux rôles et responsabilités en matière de suivi et d'évaluation des partenaires du FEM**

ses objectifs; et il s'assure que les politiques et programmes de travail du Fonds, notamment les stratégies et projets opérationnels, sont suivis et évalués à intervalles réguliers. Le Conseil se sert du suivi et de l'évaluation comme complément à un plus grand système de surveillance et de responsabilisation financières de l'Administrateur, des Agents et Organismes du FEM. Au nom du Conseil, l'Administrateur du FEM assure la tenue à jour des registres et des comptes appropriés de la Caisse, ainsi que leur audit, conformément aux règles de l'Administrateur.

23. Le Conseil du FEM fournit un environnement favorable aux activités de suivi et d'évaluation, conformément aux normes mondialement reconnues. Le Conseil du FEM veille à ce que des ressources suffisantes soient affectées pour que la fonction d'évaluation puisse être exécutée de manière efficace et avec l'indépendance voulue; que les évaluateurs aient la liberté de faire leur travail sans craindre des répercussions sur leur perfectionnement professionnel; et qu'un Directeur de l'Évaluation possédant les qualités professionnelles nécessaires soit nommé. Il favorise la transparence des constatations ayant trait au suivi et à l'évaluation, la participation à leur rédaction et leur divulgation et il s'assure qu'un nombre d'heures suffisant est consacré à la discussion des questions de suivi et d'évaluation aux réunions du Conseil.

24. Le Conseil du FEM, avec le Directeur général (DG) et le Directeur de l'Évaluation du Fonds, est chargé de voir à l'utilisation active des produits de suivi et d'évaluation en vue de la prise de décisions et de la gestion, grâce à un système de planification du suivi et de l'évaluation, à l'examen systématique des constatations, des conclusions et des recommandations, ainsi qu'à l'archivage des enseignements tirés.

### **2.3 Le Bureau de l'évaluation du FEM**

25. Le Bureau de l'évaluation du FEM joue un rôle capital, car il s'acquitte de la fonction d'évaluation indépendante dans le Fonds; il établit les exigences minimales du suivi et de l'évaluation; il veille à la surveillance de la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation au niveau du programme et du projet, ainsi qu'à l'échange des preuves d'évaluation dans le FEM. Les objectifs et tâches du Bureau par rapport au Conseil sont présentés au chapitre 4 de la politique. La présente partie contient le résumé du rôle et des responsabilités générales du Bureau.

26. Le Bureau est tenu d'effectuer des évaluations indépendantes englobant un ensemble de projets provenant de plus d'un Organisme ou Agent d'exécution. Ces évaluations se font habituellement au niveau stratégique ou sur des domaines ou des thèmes transversaux. Par ailleurs, il entreprend des évaluations institutionnelles. Dans la mesure du possible, pour éviter tout dédoublement et promouvoir la synergie, le Bureau collabore à ces évaluations avec des services d'évaluation (indépendants) des Agents et Organismes d'exécution.

27. Dans le Fonds, le Bureau de l'évaluation favorise la collaboration avec les partenaires du FEM et entre ces derniers sur des questions d'évaluation et de suivi, notamment l'établissement de procédures et de directives sur l'évaluation des questions du FEM, selon les normes mondialement reconnues les plus élevées, et la collaboration avec le Secrétariat du FEM, les Agents et Organismes afin d'établir les exigences relatives au suivi des portefeuilles.

28. Pour appuyer le rôle de surveillance du Conseil et promouvoir la responsabilisation, le Bureau de l'évaluation du FEM rend directement et régulièrement compte au Conseil de données périodiques sur la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation, lorsqu'elles s'appliquent à l'exécution de projets et de programmes du Fonds. Ces renseignements sont présentés dans un Rapport annuel de la performance du FEM et reposent sur les preuves d'évaluation, établies par le Bureau de l'évaluation du FEM, les services d'évaluation des Agents et Organismes ou des groupes opérationnels et examinées par des mécanismes indépendants d'assurance de la qualité. Le Bureau examine aussi les évaluations de projets finales soumises par les Agents et Organismes. Le rapport porte sur les résultats ex-post des projets et sur les tendances du FEM par rapport au respect des exigences minimales de la conception de projets de suivi et d'évaluation, ainsi que de l'application et de l'éva-

luation de tels projets. Il peut aussi porter sur les tendances futures de la qualité du suivi des portefeuilles.

29. Le Bureau de l'évaluation du FEM appuie l'échange de connaissances et le suivi des recommandations des évaluations. Il collabore avec le Secrétariat du FEM, les Agents et Organismes d'exécution afin d'établir des systèmes de diffusion des enseignements tirés et des meilleures pratiques découlant des activités de suivi et d'évaluation, et il fournit des preuves d'évaluation indépendante à la base de connaissances du Fonds.
30. Le Directeur de l'Évaluation du FEM relève directement du Conseil en ce qui concerne les travaux du Bureau et il peut proposer à ce dernier les mesures qu'il croit nécessaires pour assurer l'indépendance des évaluations. Conformément à son mandat<sup>2</sup>, le Directeur gère le Bureau de l'évaluation du FEM et son budget en mettant en œuvre les décisions stratégiques du Conseil; en assurant l'orientation et la gestion générales des ressources; et en renforçant les relations institutionnelles. Il est le seul responsable des décisions touchant le personnel dans le Bureau de l'évaluation du FEM, conformément aux règles sur le personnel.

## 2.4 Le Secrétariat du FEM

31. Le Secrétariat du FEM est responsable du suivi du portefeuille général du Fonds qui englobe tous les domaines et projets des Agents et Organismes d'exécution, ce qui peut inclure le regroupement des constatations par domaine de projet, programme opérationnel, Agent, Organisme ou type de projet. Selon les renseignements des Agents et Organismes d'exécution sur leurs projets en cours pendant l'année, le Secrétariat produit un examen annuel de l'exécution où il présente au Conseil du FEM un aperçu des progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats, notamment les effets, les problèmes liés à l'exécution et les tendances dans tout le portefeuille.
32. Pour appuyer le suivi de manière efficace, le Secrétariat du FEM dirige l'identification des indicateurs au niveau du portefeuille ou du programme et l'utilisation des données en vue de suivre la performance des indicateurs de programme. Il examine tous les projets avant leur approbation pour s'assurer qu'ils respectent les exigences relatives au suivi et à l'évaluation du FEM. Il collabore également avec le Bureau de l'évaluation afin d'établir des exigences sur le suivi aux niveaux des projets et du portefeuille. Le Secrétariat veille à ce que les projets respectent les exigences minimales en matière de suivi et d'évaluation avant l'instauration des projets de grande envergure dans le programme de travail et avant l'approbation des projets de moyenne envergure par le DG.
33. Le Secrétariat du FEM dirige l'élaboration des systèmes de gestion des acquis du Fonds faisant appel aux données de suivi et d'évaluation. Il favorise la coopération en ce qui concerne le suivi et l'apprentissage complets au niveau du portefeuille,

en réunissant des partenaires pertinents dans des groupes d'étude et en établissant des mécanismes et des systèmes de saisie et de diffusion des connaissances.

34. Pour appuyer l'évaluation, le Secrétariat répond promptement et intégralement aux demandes d'information du Bureau de l'évaluation du FEM ayant trait aux projets du Fonds, il coordonne la réponse de la direction des systèmes du Fonds aux évaluations organisationnelles, il apporte une certaine aide administrative au Bureau de l'évaluation et il consulte ce dernier lorsqu'il effectue des examens des aspects liés au Fonds.
35. Dans sa capacité de gestion, le Secrétariat du FEM voit à ce que des mesures soient prises à l'égard des constatations et des recommandations découlant des activités d'évaluation et de suivi ayant trait aux politiques, aux programmes et aux procédures du Fonds, et que les décisions connexes du Conseil soient mises en œuvre. Le Secrétariat s'assure que les résultats et les enseignements qui ressortent des activités de suivi et d'évaluation soient représentés comme il se doit dans l'information publique sur le FEM. Ses activités de gérance, de gestion de programme et de relations avec ses parties constituantes sont couvertes par le budget de fonctionnement du Fonds, notamment la préparation de l'examen annuel de l'exécution des projets du FEM, des activités de collecte et de diffusion des meilleures pratiques pour améliorer la qualité du portefeuille et en promouvoir la répétition, la prestation de l'information dont le Bureau de l'évaluation a besoin et la préparation des réponses conjointes de la direction aux évaluations<sup>3</sup>.

## **2.5 Les Agents et Organismes d'exécution**

### **Groupes opérationnels**

36. Les Agents et Organismes sont tenus d'élaborer des plans de suivi et d'évaluation et des indicateurs de la performance et des résultats des projets, ainsi que de suivre comme il se doit les activités des projets, la production des extraits et les progrès réalisés en vue d'obtenir des effets. Grâce à leurs systèmes de suivi interne, les services d'exécution pertinents des Agents voient à l'évaluation périodique des tendances et des questions dans leur portefeuille d'Agent du FEM et à la production périodique de rapports (au moins une fois l'an) au Secrétariat du FEM sur l'exécution et la performance des projets. Ils collaborent aussi avec le Secrétariat afin d'élaborer des indicateurs de programme dans les domaines où des politiques et des programmes opérationnels ont été adoptés.
37. Les Agents et Organismes doivent vérifier que les projets sont évalués de façon périodique et conformément aux normes mondialement reconnues, et que toute évaluation de projet ou de portefeuille qui est réalisée soit échangée avec le Bureau de l'évaluation du FEM. Ils appuient ce Bureau en répondant promptement et intégralement aux demandes d'information ou de soutien liées aux activités de

suivi ou d'évaluation du Fonds, et en faisant en sorte que le public ait accès aux évaluations de projets et que la documentation des projets soit mise à la disposition du Bureau. Les Agents et Organismes doivent s'assurer que leur personnel est au courant de cette responsabilité.

38. Les Agents et Organismes travaillent avec les services des autres partenaires du FEM afin d'échanger les enseignements tirés et de l'information, et d'intégrer ces enseignements dans leurs politiques, programmes ou projets opérationnels, le cas échéant. Ils doivent aussi favoriser la participation du public à toutes les étapes du cycle des projets, en consultant pleinement les pays participants et les parties prenantes du FEM au sujet des activités de suivi et d'évaluation, en les informant et en leur faisant un compte rendu.
39. Les trois Agents d'exécution obtiennent un budget de fonctionnement du FEM. Tous reçoivent des ressources allouées et des allocations pour frais au titre des projets. Les ressources allouées au titre des projets couvrent les biens, les travaux et les services fournis par les bénéficiaires des subventions du FEM dans le cadre de la préparation et de l'exécution des projets, notamment des activités particulières qui sont effectuées pour assurer le suivi et l'évaluation. Les allocations pour frais au titre des projets permettent aux Agents et Organismes d'exécution de fournir des services de gestion du cycle des projets du FEM qu'ils gèrent. Ces services comprennent : la création et la gestion d'un portefeuille par des groupes régionaux et opérationnels; l'identification des projets; une aide fournie aux pays bénéficiaires pour qu'ils puissent élaborer et préparer leurs projets; l'évaluation des propositions de projets et la négociation d'opérations cofinancées par le FEM; la supervision des projets du Fonds, la préparation de rapports d'achèvement de l'exécution; et des examens par le personnel d'évaluation des Agents et Organismes. Ces derniers fournissent aussi des données au Bureau de l'évaluation du FEM et préparent des réponses conjointes de la direction<sup>4</sup>.

## Groupes d'évaluation

40. Les services d'évaluation des Agents et Organismes ont convenu d'échanger sur leurs programmes ou leurs plans de travail en évaluation avec le Bureau de l'évaluation du FEM afin de trouver de possibles domaines communs d'intérêt et de coopération, ainsi que des possibilités d'évaluations conjointes. Ils préconisent la couverture optimale des questions liées à l'environnement dans leurs plans d'évaluation. Pour les évaluations pertinentes traitant des inquiétudes et du portefeuille du FEM, les services d'évaluation offrent au Bureau de l'évaluation du Fonds des possibilités d'interaction en ce qui concerne le mandat, l'approche et la portée. Lorsqu'il existe un portefeuille important du FEM, les évaluations organisationnelles des Agents et Organismes devraient l'inclure et en être représentatives le plus possible, par exemple, dans leurs évaluations des portefeuilles de pays, leurs évaluations d'impact et leurs évaluations thématiques. Les services d'évaluation

des Agents et Organismes d'exécution collaborent également aux normes et à la qualité des évaluations. Les Agents et Organismes devraient apporter aux groupes d'évaluation un soutien financier suffisant pour qu'ils puissent faire leur travail, de manière à ne pas nuire à la réalisation indépendante des évaluations. Des consultations bilatérales seront organisées entre le Bureau de l'évaluation du FEM et les services d'évaluation des Agents et Organismes d'exécution afin de régler les questions systémiques, y compris les questions budgétaires. Toute question non réglée sera soumise à l'attention du Conseil par le Bureau de l'évaluation du FEM.

## 2.6 Groupe consultatif pour la science et la technologie

41. Le STAP du FEM donne des conseils ponctuels et pertinents sur des questions scientifiques et techniques liées aux activités de suivi et d'évaluation. Le Président du STAP prend part aux réunions et aux consultations pertinentes sur le suivi et l'évaluation qui sont organisées dans le Fonds.
42. Le STAP donne des conseils sur le programme de travail du Bureau de l'évaluation du FEM en ce qui concerne les évaluations comportant des éléments touchant la science et la technologie, et il fait des suggestions sur de tels sujets à des fins d'évaluation. Il peut aussi donner son opinion sur la capacité d'évaluer des aspects scientifiques et des méthodologies connexes de mesure des impacts mondiaux sur l'environnement, en réponse à des documents d'orientation de l'évaluation, à des mandats ou à des rapports. Les membres du STAP peuvent également être appelés à appuyer directement une évaluation, tout en respectant l'indépendance du STAP et du Bureau de l'évaluation du FEM.
43. Le Groupe appuie aussi, sur demande, le suivi des aspects scientifiques et techniques du FEM, grâce à la gestion des acquis et à l'échange d'information, ainsi que l'évaluation scientifique et technique du portefeuille. Le STAP appuie le Secréariat du FEM dans l'élaboration et l'utilisation des indicateurs scientifiques servant à mesurer l'impact aux niveaux national et du portefeuille. Les frais de ses travaux sont inclus dans le budget de fonctionnement du FEM.

## 2.7 Les pays participants

44. Plusieurs entités des pays participants du FEM font des activités de suivi et d'évaluation de diverses manières. Bien des pays font des efforts pour créer ou améliorer des systèmes nationaux de suivi, d'évaluation et d'appréciation sur les avantages locaux et mondiaux en matière d'environnement, notamment pour améliorer le registre de base et d'autres données dans des pays partenaires; établir des données de base nationales et de projet; utiliser les moyens de communication et les inventaires nationaux des avantages en matière d'environnement mondial; participer à diverses initiatives mondiales telles que la Global Reporting Initiative et le suivi



des Objectifs du Millénaire pour le développement, avec l'appui des partenaires en développement, le cas échéant.

45. Conformément aux principes opérationnels du FEM, les activités de suivi et d'évaluation du Fonds doivent être axées sur les pays et permettre la consultation et la participation. Les pays participants du Fonds qui prennent directement part à une activité de suivi et d'évaluation sont pleinement consultés, informés et tenu au courant des plans, de l'exécution et des résultats de l'activité d'évaluation. Les membres du personnel des établissements ou des gouvernements coopérants devraient appuyer les évaluations en répondant promptement et intégralement aux demandes d'information du Bureau de l'évaluation ayant trait aux projets, au portefeuille ou aux politiques du FEM, et échanger sur leur expérience pertinente. L'agent de liaison du FEM est tout particulièrement tenu d'utiliser les recommandations liées aux questions d'intérêt pour le Fonds et orientées aux niveaux régional, national, local et de projet, de faire un suivi et de prendre des mesures à leur égard, ainsi que d'intégrer les enseignements tirés dans les propositions de projets. L'agent de liaison joue également un rôle capital, car il consulte pleinement les parties prenantes, il les informe et il les fait participer aux plans, à l'exécution et aux résultats des activités de suivi et d'évaluation du FEM liées aux pays.

## 2.8 Les parties prenantes

46. Plusieurs parties prenantes locales et internationales prennent part aux activités de suivi et d'évaluation du FEM. Les parties prenantes sont les personnes, les groupes ou les établissements qui s'intéressent au résultat d'un projet financé par le Fonds ou à qui ce projet tient à cœur, notamment ceux qui risquent d'être touchés par un projet. Les parties prenantes peuvent comprendre les gouvernements des pays bénéficiaires, les Agents d'exécution, les Organismes d'exécution d'un projet, les groupes dont les services sont retenus à contrat pour réaliser les activités d'un projet à diverses étapes et d'autres groupes de la société civile qui pourraient s'intéresser au projet. Leur participation au suivi et à l'évaluation dépend du projet et de leur rôle. Par exemple, les établissements d'enseignement ou les entreprises privées qui prennent part au projet pourraient appuyer directement les activités de suivi et apporter des points de vue et des connaissances spécialisées externes. Les organisations non gouvernementales et de la société civile pourraient jouer un rôle important dans le suivi des activités de projet à l'échelle locale et fournir une rétroaction à titre de bénéficiaires ou de représentants de groupes communautaires.
47. Conformément aux dispositions de l'Instrument du FEM, la préparation, la réalisation, la production de rapports et l'évaluation des activités auxquelles le public participe devraient être transparentes dans tous les projets, y compris le suivi et l'évaluation. Cela garantit la divulgation complète de l'information non confidentielle et la consultation avec les principaux groupes et collectivités locales dans le

processus de suivi et d'évaluation. Le suivi et l'évaluation dans le FEM devraient inclure les parties prenantes et les bénéficiaires, tant à titre de participants et de collaborateurs que d'utilisateurs et de bénéficiaires, le cas échéant. La participation des parties prenantes et des approches de participation au suivi et à l'évaluation sont tout spécialement nécessaires dans les projets qui ont une incidence sur le revenu et les moyens de subsistance des groupes locaux, surtout ceux des populations défavorisées vivant sur le site des projets et à proximité (par exemple, les communautés autochtones, les femmes et les ménages pauvres).

48. Les parties prenantes sont tout particulièrement tenues de présenter leur point de vue et leur opinion. Elles se servent du suivi et de l'évaluation pour déterminer les progrès, soulever des questions ou confirmer l'atteinte des résultats, ainsi que pour améliorer la performance et l'apprentissage. Dans la conception de systèmes de suivi et dans le mandat des évaluations, les possibilités précises d'interaction avec les parties prenantes et de participation des divers groupes de parties prenantes doivent être décrites en tenant compte de conditions telles que les facteurs culturels, politiques et propres au projet. Les critères budgétaires doivent être indiqués dans les propositions de projets applicables.

## Notes

1. Décision du Conseil du FEM fondée sur la décision GEF/ME.C.24, *Composantes d'une nouvelle politique de suivi et d'évaluation du FEM*.
2. *Mandat du Groupe indépendant de suivi et d'évaluation*, 28 juillet 2003, annexe I (GEF/C.21/12. Rev.1).
3. GEF/C.25/7, *Budget de fonctionnement de l'exercice 06*.
4. GEF/C.25/7, *Budget de fonctionnement de l'exercice 06*.

## 3. Critères d'évaluation et exigences minimales

### 3.1 Les critères internationaux et les exigences minimales

49. Les travaux des Agents et Organismes d'exécution dans le domaine du suivi et de l'évaluation sont, à divers niveaux, orientés par des principes et des normes mondialement reconnus. Pratiquement tous les Agents et Organismes d'exécution ont des politiques et des règlements bien formulés, contenant des normes. Malgré la convergence générale vers des normes mondialement reconnues, une certaine divergence est occasionnée par les buts et objectifs particuliers des Agents et Organismes d'exécution. Ces buts différents entraînent des écarts dans l'importance et l'application des normes entre les Agents et Organismes. Autrement dit, il est difficile de formuler des normes et des principes précis qui soient communs à tout le réseau du FEM. Néanmoins, à l'avenir, on s'attend à une plus grande convergence en raison des progrès réalisés dans le système d'évaluation de l'ONU et dans le système des Institutions financières.
50. Récemment, le Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) a adopté des normes professionnelles en évaluation qui ont été compilées grâce au « nec plus ultra » de l'évaluation dans le milieu bilatéral (dans le réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE) et dans le Groupe de coordination pour l'évaluation des Institutions financières internationales. L'UNEG propose que chaque organisme de l'ONU adopte une politique d'évaluation où les normes seront adaptées à la situation précise de l'organisme. Par ailleurs, un système d'examen par les pairs sera conçu pour aider chaque organisme à obtenir une meilleure performance et à mieux s'adapter aux normes de l'UNEG.
51. Le Groupe de coordination pour l'évaluation des Institutions financières internationales emprunte une autre voie. Il n'a pas adopté de normes professionnelles mais il a établi les « meilleures pratiques » en évaluation dans plusieurs domaines afin d'harmoniser et d'améliorer la performance des évaluations dans les Institutions financières. L'indépendance des évaluations est une question bien spéciale, elle a retenu beaucoup d'attention et elle a entraîné la formulation d'un modèle de l'indépendance et un examen de l'indépendance par les pairs, qui permet à chaque Institution financière de mettre au point sa mise en œuvre organisationnelle, au besoin.

52. Depuis plus de dix ans, le réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE est la tribune la plus active et qui fait le plus autorité dans les discussions des normes professionnelles sur l'évaluation des questions liées au développement et aux subventions. Les principes du CAD en évaluation de l'aide au développement, qui ont été adoptés lors de la réunion de haut niveau du CAD de 1991, demeurent à ce jour les principes et les critères du domaine de l'évaluation des subventions qui sont les mieux connus à l'échelle internationale. Actuellement, le réseau d'évaluation du CAD élabore des normes minimales applicables aux évaluations et à un processus d'examen par les pairs afin de déterminer la qualité des évaluations et celle des systèmes d'évaluation. Ce système d'examen par les pairs sera étendu au-delà du milieu bilatéral de l'évaluation, au système des Nations Unies et, en bout de ligne, aux Institutions financières.
53. Dans le domaine du suivi, aucune norme professionnelle n'a été formulée dans les milieux bilatéraux, de l'ONU ou des Institutions financières. Or, il est courant de formuler des exigences minimales pour les systèmes de suivi : que les projets en contiennent; qu'ils soient liés à des cibles et à des indicateurs cadres logiques dans la mesure du possible et ainsi de suite. Cependant, on reconnaît aussi en général que les systèmes de suivi sont « propres au projet », c.-à-d. qu'ils doivent être conçus de manière à correspondre à la situation précise d'un projet.
54. Une norme internationale clé traite de la fourniture suffisante de ressources pour permettre aux fonctions de suivi et d'évaluation d'être accomplies de manière efficace. La planification du suivi et de l'évaluation doit être une partie explicite de la planification et de la budgétisation au niveau du projet et pour l'organisation dans son ensemble. Le suivi et l'évaluation dans le FEM devraient être gérés de manière à assurer la rentabilité de la valeur ajoutée du portefeuille. L'établissement des coûts et la budgétisation des activités de suivi et d'évaluation doivent être pris en compte, le cas échéant, dans la planification budgétaire du Bureau de l'évaluation du FEM, du budget de fonctionnement du Fonds, des budgets des systèmes de défraiement des Agents et Organismes, ainsi que des projets, ce qui pourrait inclure les répercussions financières supplémentaires découlant des exigences minimales et des responsabilités de la présente politique.
55. Les critères, les exigences minimales et les principes clés de suivi et d'évaluation seront décrits plus à fond dans des directives, qui seront intégrées dans les parties pertinentes du mandat daté du 28 juillet 2003.

### 3.2 Les critères de suivi et d'évaluation

56. Les projets et programmes du FEM adopteront des systèmes de suivi, notamment ils planifieront des indicateurs de performance pertinents, qui soient :
- a. **Spécifiques.** Le système saisit l'essence du résultat attendu en établissant un lien clair et direct avec l'atteinte d'un objectif, et seulement de cet objectif.

- b. **Mesurables.** Le système et les indicateurs de suivi sont précisés de façon non ambiguë de sorte que toutes les parties conviennent de leur contenu et qu'il existe des façons pratiques de les mesurer.
  - c. **Atteignables et imputables.** Le système détermine quels changements sont prévus à la suite de l'action et si le ou les résultats sont réalistes; l'imputation exige que les changements apportés à une question de développement cible soient reliés à l'action.
  - d. **Pertinents et réalistes.** Le système établit les niveaux de performance qui risquent d'être atteints en pratique et qui tiennent compte des attentes des parties prenantes.
  - e. **Assortis d'un calendrier, ponctuels, détectables et ciblés.** Le système permet de surveiller les progrès de manière rentable, à la fréquence désirée pour une période établie, en indiquant clairement le groupe particulier de parties prenantes qui sera touché par le projet ou le programme.
57. En général, les évaluations du FEM portent sur cinq critères importants, qui ne nécessitent pas tous un examen systématique :
- a. **Pertinence.** La mesure dans laquelle l'activité convient aux politiques organisationnelles et aux priorités en matière de développement locales et nationales, y compris les changements dans le temps.
  - b. **Efficacité.** La mesure dans laquelle un objectif a été atteint ou la probabilité qu'il le soit.
  - c. **Efficience.** La mesure dans laquelle les résultats ont été atteints avec les ressources les moins chères qui soient; on parle aussi de rentabilité.
  - d. **Résultats.** Les changements et effets positifs et négatifs, prévus et imprévus, qu'une action de développement a produits; dans le contexte du FEM, les résultats comprennent les extrants de projets directs, les effets à court et moyen terme, ainsi que l'impact à plus long terme, notamment les avantages en matière d'environnement mondial, les effets de la répétition et d'autres effets locaux.
  - e. **Durabilité.** La capacité probable qu'une action continue d'offrir des avantages pendant une période prolongée après son achèvement; les projets doivent être respectueux de l'environnement et soutenables sur les plans financier et social.

### 3.3 Les exigences minimales et les principes clés

58. Voici les exigences minimales à appliquer au suivi et à l'évaluation au niveau du projet.

### 1<sup>re</sup> exigence minimale : Conception du projet de suivi et de l'évaluation

Tous les projets doivent comprendre un plan de suivi et d'évaluation concret et budgétisé intégralement au moment où le programme de travail est intégré aux projets de grande envergure et celui où le DG approuve les projets de moyenne envergure. Ce plan de suivi et d'évaluation doit contenir au moins :

- les indicateurs du SMART sur l'exécution des projets ou, si aucun indicateur n'est indiqué, un plan de rechange pour assurer le suivi de manière à fournir de l'information fiable et valide à la direction (SMART se réfère aux acronymes en anglais des indicateurs décrits en paragraphe 56);
- les indicateurs du SMART sur les résultats (les effets et, s'il y a lieu, les impacts) et, le cas échéant, les indicateurs déterminés au niveau organisationnel;
- la base de référence du projet, avec la description du problème à régler, ainsi que des données sur les indicateurs, ou, si les principaux indicateurs de base ne sont pas indiqués, un plan de rechange pour régler ce problème dans un délai d'un an après l'exécution;
- l'identification des examens et des évaluations qui seront réalisés, comme des examens à mi-parcours ou des évaluations des activités; et
- la mise en œuvre organisationnelle et les budgets du suivi et de l'évaluation.

59. Les objectifs et résultats attendus des projets du FEM devraient être précis et mesurables, pour permettre un suivi et une évaluation efficaces des projets. Les données de base devraient être conçues pour les indicateurs des résultats clés. Dans de rares cas, il se pourrait que l'on doive pousser plus loin l'élaboration de la conception du suivi et de l'évaluation, tout spécialement en ce qui concerne les données de base, entre l'intégration du programme de travail et l'approbation du DG ou pendant la première année d'exécution. La présence du plan de suivi et d'évaluation et de la base de référence devrait être considérée comme une mesure de la performance satisfaisante du suivi et de l'évaluation dans le premier rapport d'exécution d'un projet. S'il y a lieu, les Agents et Organismes devraient insister

### 2<sup>e</sup> exigence minimale : Application du suivi et de l'évaluation du projet

Le suivi et la supervision des projets doivent comprendre l'exécution du plan de suivi et d'évaluation, notamment voir à ce que :

- les indicateurs du SMART liés à l'exécution soient utilisés de manière active ou, dans le cas contraire, à ce que des explications raisonnables soient données;
- les indicateurs du SMART liés aux résultats soient utilisés de manière active ou, dans le cas contraire, à ce que des explications raisonnables soient données;
- la base de référence du projet soit établie intégralement et que des données soient compilées pour que des examens de l'état d'avancement des travaux et des évaluations puissent être réalisés comme prévu; et
- la mise en œuvre organisationnelle du suivi et de l'évaluation soit opérationnelle et que les budgets soient dépensés comme prévu.

pour que l'attention soit portée à ces questions à l'étape de l'élaboration des projets afin que la planification du suivi et de l'évaluation se fasse en temps opportun.

60. Le suivi d'un projet du FEM permet à la direction des Agents et Organismes d'avoir une base sur laquelle se fonder pour prendre des décisions sur les progrès et permet au Fonds d'obtenir de l'information sur les résultats. Pour être utilisé dans des conclusions et des décisions, le suivi devrait recourir à la fois à des données qualitatives et quantitatives afin de rendre compte de la production des extrants et des progrès réalisés en vue d'atteindre les effets avec exactitude, de cerner les principales questions liées à l'exécution et de proposer des mesures pour les régler. Les comptes rendus devraient être fondés sur le principe de la continuité pour permettre la surveillance des résultats et des progrès. Pour être valide, le suivi devrait reposer sur des visites d'observation à intervalles réguliers, saisir les points de vue des parties prenantes et expliquer les limites méthodologiques

### 3<sup>e</sup> exigence minimale : Évaluation du projet

Chaque projet de grande envergure doit être évalué à la fin de l'exécution. Cette évaluation est soumise aux exigences minimales suivantes :

- L'évaluation doit être réalisée de manière indépendante de la direction du projet ou, si elle est effectuée par la direction du projet, elle doit être examinée par le service d'évaluation de l'Organisme ou de l'Agent d'exécution ou par des mécanismes indépendants d'assurance de la qualité de l'Agent ou de l'Organisme.
- L'évaluation doit appliquer les normes de l'Organisme ou de l'Agent d'exécution visé.
- L'évaluation doit au moins :
  - déterminer si les extrants et les effets ont été atteints, et classer les objectifs et les effets ciblés;
  - décrire la probabilité de la durabilité des effets à l'achèvement du projet, et les classer; et
  - classer les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> exigences minimales applicables au suivi et à l'évaluation si elles ont été remplies.
- Le rapport de cette évaluation doit au moins contenir :
  - les données de base de l'évaluation :
    - le moment où l'évaluation a été effectuée,
    - les personnes qui y ont participé,
    - les questions clés, et
    - la méthodologie — y compris l'application des cinq critères d'évaluation;
  - les données de base du projet, notamment les dépenses réelles du FEM et d'autres dépenses;
  - les enseignements d'application plus large; et
  - le mandat de l'évaluation (en annexe).
- Le rapport de l'évaluation doit être envoyé au Bureau de l'évaluation du FEM dès qu'il est prêt et, au plus tard, 12 mois après l'achèvement de l'exécution du projet.

de l'utilisation de ses sources et de ses données. Les plans de suivi et d'évaluation sont des outils dynamiques et devraient être révisés si la portée du projet change considérablement.

61. Les évaluations de projets devraient présenter des enseignements tirés et des recommandations pour les projets, politiques ou portefeuilles futurs. Les Agents et Organismes doivent appliquer leurs dispositions internes à la réalisation d'évaluations et à leur coût pour garantir que les rapports d'évaluation des projets du FEM sont convaincants, impartiaux, conséquents et bien documentés, conformément aux exigences susmentionnées. Chaque évaluation doit porter sur les résultats, notamment les extraits, les effets et l'impact, et suivre les critères de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience (ou de la rentabilité) et de la durabilité, le cas échéant. Les futures décisions du Conseil du FEM sur le concept de la rentabilité pourraient se traduire par l'intégration des exigences minimales des projets du FEM dans la politique en matière de suivi et d'évaluation. Parce que leur durée et leur budget sont plus limités, les projets de moyenne envergure du Fonds méritent d'être pris en compte dans des exigences d'évaluation minimales, conçues sur mesure. L'évaluation conjointe du cycle des activités du FEM et de ses modalités portera sur l'expérience découlant des projets de moyenne envergure et fera des recommandations à cet égard<sup>1</sup>.
62. En outre, le suivi et l'évaluation dans le FEM seront orientés sur les principes suivants, qui ont été retenus comme les dénominateurs communs du Fonds et qui seront définis plus à fond grâce à des directives ou à des procédures précises du processus consultatif du Bureau de l'évaluation du FEM avec ses partenaires. Ces principes ne sont pas des « exigences minimales » en tant que telles mais plutôt des idéaux professionnels mondialement reconnus à appliquer aux évaluations et aux systèmes de suivi particuliers que le FEM entreprend ou auxquels ses partenaires collaborent.
  - a. **Indépendance.** Les membres des équipes d'évaluation devraient être indépendants du processus d'élaboration des politiques, ainsi que de la prestation et de la gestion de l'aide. Tout spécialement, ils ne devraient pas avoir été personnellement engagés dans les activités à évaluer ni avoir été responsables par le passé de la conception, de l'exécution ou de la supervision du projet, du programme ou de la politique à évaluer. Dans le cas des évaluations qui sont effectuées sous la responsabilité de gestionnaires de projet ou de groupes hiérarchiques, des mécanismes d'examen particuliers pourraient aider à vérifier l'impartialité et la rigueur.
  - b. **Impartialité.** Les évaluations doivent présenter intégralement et de façon équilibrée les points forts et les faiblesses de la politique, du programme, du projet ou du groupe organisationnel à évaluer. Le processus d'évaluation devrait être empreint d'impartialité à toutes les étapes et tenir compte des points de



vue de toutes les parties prenantes. Les groupes qui commandent des évaluations devraient s'assurer que les évaluateurs sélectionnés sont impartiaux. Le principe de l'absence de parti pris s'applique aussi aux auto-évaluations, aux auto-examens, aux examens et aux rapports internes, ainsi qu'aux mesures de suivi.

- c. **Transparence.** La transparence et la consultation avec les parties prenantes clés sont des caractéristiques essentielles à toutes les étapes des processus de suivi et d'évaluation, ce qui inclut la communication claire de l'objet de l'activité d'évaluation ou de suivi, des critères appliqués et de l'utilisation prévue des constatations. La documentation découlant du suivi et des évaluations en format facile à consulter et à lire favorise à la fois la transparence et la légitimité. Les rapports d'évaluation et de suivi doivent fournir de l'information transparente sur leurs sources, leurs méthodologies et leur approche.
- d. **Divulgateion.** Les enseignements tirés du suivi et de l'évaluation doivent être diffusés grâce à la création de boucles de rétroaction menant aux décideurs, au personnel opérationnel, aux bénéficiaires et au grand public. Dans un esprit de collaboration, les partenaires du FEM doivent s'échanger les rapports d'évaluation liés au Fonds, suivre les rapports et d'autres examens périodiques internes des progrès et de l'exécution et mettre les constatations et les enseignements tirés à la disposition de la direction des projets afin d'améliorer l'efficacité. Le Bureau de l'évaluation du FEM doit avoir accès à la documentation de tous les projets des Agents et Organismes d'exécution ayant trait aux activités financées par le FEM.
- e. **Éthique.** Le suivi et l'évaluation doivent tenir dûment compte du bien-être, des croyances et des coutumes des personnes touchées ou visées, pour éviter les conflits d'intérêts. Les évaluateurs doivent respecter le droit des établissements et des personnes de fournir de l'information en toute confidentialité. Si des preuves d'un acte répréhensible sont découvertes, l'évaluateur ou le gestionnaire doit rendre compte de la question en toute discrétion au Directeur de l'Évaluation du FEM qui prendra les mesures indiquées, notamment aviser le groupe d'enquête de l'Agent ou de l'Organisme visé. Le suivi et l'évaluation effectués de manière conforme à l'éthique exigent que la direction et/ou les commissaires des évaluations restent ouverts aux constatations et qu'ils ne permettent pas aux intérêts acquis de nuire à une évaluation.
- f. **Partenariat.** Les activités du FEM sont exécutées grâce à divers partenariats composés d'organisations internationales, d'entités nationales ou non gouvernementales, ainsi que de donateurs bilatéraux qui y prennent part grâce au cofinancement. Le Bureau de l'évaluation et les partenaires du FEM doivent examiner activement la possibilité de réaliser des évaluations conjointes qui apporteraient au Fonds des connaissances spécialisées et une rétroaction qu'il

ne pourrait obtenir grâce à une évaluation indépendante. Les partenaires du FEM doivent collaborer aux travaux d'évaluation du Fonds en prenant part à des associations et à des groupes internationaux de suivi et d'évaluation et du milieu de la recherche. Les activités de suivi et d'évaluation du FEM doivent être effectuées avec la participation des parties prenantes sur le terrain, y compris la direction des projets et les ONG prenant part à l'exécution des projets, pour que les bénéficiaires puissent participer au processus d'apprentissage avec le Fonds et que le réseau du FEM apprenne d'eux.

- g. **Compétences et capacités.** Selon le sujet, les activités de suivi et d'évaluation exigent un éventail de connaissances spécialisées qui peuvent faire partie des professions techniques, de l'environnement, des sciences humaines ou de l'évaluation. Les groupes qui commandent des évaluations sont chargés de la sélection d'évaluateurs chevronnés, indépendants d'esprit et suffisamment haut placés, ainsi que de l'adoption d'une méthodologie rigoureuse d'évaluation des résultats et de la performance. Les évaluations des activités du Fonds doivent utiliser au mieux l'expertise locale, tant technique qu'en évaluation. Les partenaires du FEM doivent, dans la mesure du possible, collaborer afin de renforcer la capacité d'évaluation à l'échelle locale, en se concentrant tout spécialement sur les problèmes d'évaluation.
- h. **Crédibilité.** Le suivi et l'évaluation doivent être crédibles et reposer sur des données ou des observations fiables, ce qui signifie que les rapports de suivi et d'évaluation doivent faire ressortir l'uniformité et la fiabilité des données, des constatations, des opinions et des enseignements tirés, en ce qui concerne la qualité des instruments, des procédures et des analyses employés pour recueillir et interpréter l'information. Le suivi et l'évaluation aux niveaux des projets et des portefeuilles doivent utiliser le plus possible des techniques et des indicateurs dynamiques et pragmatiques pour mesurer les résultats et les progrès.
- i. **Utilité.** Le suivi et l'évaluation doivent répondre aux besoins d'information des utilisateurs visés. Les partenaires, les évaluateurs et les groupes qui commandent des évaluations doivent s'assurer que les travaux sont bien informés, pertinents, effectués en temps opportun et présentés de façon claire et concise, de manière à être de la plus grande utilité qui soit pour les parties prenantes. Les rapports de suivi et d'évaluation devraient présenter de façon intégrale et équilibrée des preuves, des constatations ou des questions, des conclusions et des recommandations. Ils devraient être axés à la fois sur les résultats et sur l'action.

## Note

1. En attendant, les exigences applicables aux évaluations des projets de moyenne envergure demeurent en vigueur.

## 4. Le Bureau de l'évaluation du FEM

### 4.1 Mission et principes de base

63. Conformément à une décision du Conseil du FEM<sup>1</sup>, le Bureau de l'évaluation du FEM est exploité comme un groupe organisationnel indépendant de la direction des Agents, des Organismes ou du Secrétariat du FEM dans la conduite des évaluations qu'il effectue. Dans ses travaux, le Bureau de l'évaluation applique sa mission, qui est la suivante :

**Optimiser les effets positifs sur l'environnement mondial par l'excellence, l'indépendance et le partenariat en matière de suivi et d'évaluation.**

64. Le Bureau de l'évaluation du FEM travaillera en étroite collaboration avec d'autres entités du Fonds et étendra cette collaboration au milieu mondial de l'évaluation pour demeurer au fait des méthodologies naissantes et innovatrices et profiter des avantages optimaux de la collaboration. Il engagera des consultations et collaborera avec tous les membres compétents de la famille du FEM afin d'établir un réseau composé de professionnels du suivi et de l'évaluation qui puissent ajouter de la valeur aux opérations et aux résultats du Fonds.

65. Le Bureau respectera les principes formulés au paragraphe 62, soit l'indépendance, l'impartialité, la transparence, la divulgation, l'éthique, le partenariat, les compétences et capacités, la crédibilité et l'utilité. Dans l'exécution de ses travaux, le Bureau se concentrera surtout sur<sup>2</sup> :

- a. **L'impartialité** — en effectuant des évaluations et en faisant des constatations de manière équilibrée et impartiale.
- b. **Le professionnalisme** — en appliquant les dernières connaissances et compétences du domaine de l'évaluation, en faisant preuve d'intégrité, de responsabilité et de respect.
- c. **La transparence** — en assurant la divulgation complète et la communication active avec les parties prenantes sur les priorités de l'évaluation, le mandat des évaluations, la méthodologie et la formulation des constatations et des recommandations, aux moments opportuns.

## 4.2 Fonctions principales

66. Dans le FEM, le Bureau de l'évaluation cherche à atteindre les buts que sont la responsabilisation et l'apprentissage accrus, grâce à trois fonctions principales :
- a. **Une fonction d'évaluation.** La principale fonction du Bureau consiste à évaluer de façon indépendante l'efficacité des programmes du FEM et l'allocation des ressources par projet, programme, pays, portefeuille et institution.
  - b. **Une fonction normative.** Le Bureau de l'évaluation a pour tâche d'établir des normes minimales de suivi et d'évaluation dans le FEM pour garantir la mesure améliorée et uniforme des résultats du Fonds.
  - c. **Une fonction de surveillance.** Le Bureau assure le contrôle de la qualité des exigences minimales des pratiques de suivi et d'évaluation du FEM, la pleine collaboration avec les groupes pertinents des Agents et Organismes d'exécution, et il surveille l'exécution des décisions du Conseil ayant trait aux recommandations des évaluations.
67. Dans l'exercice de ces fonctions, le Directeur de l'Évaluation prend part aux réunions préparatoires et ordinaires du Conseil du FEM, de l'Assemblée et de la reconstitution des ressources portant sur des questions de suivi et d'évaluation, et il répond aux demandes du Conseil ayant trait à des questions connexes. Le Conseil a directement accès au Directeur de l'Évaluation et à son personnel, et le Directeur de l'Évaluation peut communiquer directement avec les membres du Conseil pendant et entre les réunions du Conseil, ou organiser des réunions extraordinaires jugées nécessaires et sans l'assentiment préalable de quiconque à l'extérieur du Bureau de l'évaluation du FEM. En outre, le Directeur peut proposer des décisions au Conseil du FEM, selon la procédure d'approbation tacite, entre les séances du Conseil.
68. Le Bureau de l'évaluation du FEM est indépendant du processus d'élaboration des politiques ainsi que de la prestation et de la gestion de l'aide pour garantir que la collecte et l'analyse des données, les opinions sur les critères, les constatations et les recommandations ne subissent pas l'incidence de conflits d'intérêts ou d'une ingérence injustifiée de la direction à quel que niveau que ce soit. Le Secrétariat, les Agents et Organismes d'exécution et les autres parties touchées peuvent recevoir les rapports préliminaires et finals, faire des commentaires et y répondre mais ils n'ont pas le droit d'approuver ces rapports, de les retenir, de demander que des changements y soient apportés ou de les modifier autrement. Le Directeur émet des rapports d'évaluation finals directement et simultanément au Conseil et au DG du FEM sans l'assentiment préalable de quiconque.
69. Pour éviter les conflits d'intérêts, le Directeur doit établir des règles claires sur les conflits d'intérêts applicables au personnel du Bureau. À cet égard, aucune évaluation ne doit être confiée à un membre du personnel du Bureau qui a déjà

été responsable de la conception, de l'exécution ou de la supervision du projet, du programme ou de la politique à évaluer. Le Bureau ne doit pas retenir les services de consultants qui ont déjà travaillé à la conception ou à l'exécution d'un projet, d'un programme ou d'une politique pour réaliser une analyse d'évaluation ou préparer des rapports d'évaluation.

70. Le Directeur de l'Évaluation formule, indépendamment de la gestion, un programme de travail continu sur quatre ans et une demande de budget annuelle et les soumet directement au Conseil pour approbation, tandis que les besoins budgétaires des Agents, des Organismes et du Secrétariat du FEM sont traités séparément dans le budget de fonctionnement du Fonds et grâce aux allocations pour frais au titre des projets. Tel que décrit en détail dans chaque programme de travail sur quatre ans<sup>3</sup>, les programmes d'évaluation sont conçus selon des critères de transparence et sont le reflet d'une approche progressive s'étalant sur une période de reconstitution des ressources du Fonds pour garantir la couverture suffisante de l'évaluation afin de promouvoir la responsabilisation et l'apprentissage. Pour toutes les évaluations majeures, le Bureau de l'évaluation du FEM doit préparer un document d'orientation, qui doit être partagé à des fins de commentaires avec tous les partenaires visés pour permettre aux parties prenantes de faire une rétroaction.

### 4.3 Tâches et activités

71. Les fonctions du Bureau de l'évaluation du FEM doivent être mise en œuvre au moyen des tâches suivantes :
- a. Élaborer des politiques, des directives opérationnelles et des normes liées aux composantes du suivi et de l'évaluation dans les projets, le portefeuille et les programmes ou aux activités organisationnelles de suivi et d'évaluation, et apporter un soutien connexe.
  - b. Effectuer des évaluations des programmes opérationnels et des priorités stratégiques du FEM; des évaluations d'impact et du portefeuille des pays; des études transversales et thématiques; des questions institutionnelles et de procédure; et de toute autre question approuvée ou demandée par le Conseil.
  - c. Gérer des évaluations complètes et indépendantes de la performance globale du FEM pour se préparer à la reconstitution des ressources et à l'Assemblée du Fonds tous les quatre ans.
  - d. Surveiller l'exécution des décisions du Conseil ayant trait aux recommandations des évaluations et aux réponses connexes de la direction, et produire des rapports à cet égard.
  - e. Collaborer avec les partenaires du FEM et prendre part à des tribunes professionnelles internationales pour faire avancer le suivi et l'évaluation dans le Fonds.

- f. Appuyer la mesure de la performance dans le FEM en établissant des critères de mesure de la performance, des résultats et de l'impact; et apporter un soutien méthodologique à l'élaboration de systèmes d'indicateurs de programme, en partenariat avec les Agents, les Organismes, le STAP et le Secrétariat du FEM.
- g. Effectuer des exercices de validation, au besoin, pour surveiller les systèmes de suivi et d'évaluation, notamment les examens des projets, les examens des évaluations, la vérification des progrès réalisés en vue d'atteindre les cibles et/ou l'exécution des recommandations.
- h. Fournir des données et de l'information de suivi et d'évaluation pour aider le Fonds à s'acquitter de ses responsabilités en matière d'information auprès du Conseil du FEM, de l'Assemblée, des instances des conventions à qui le Fonds rend service, d'autres partenaires et du grand public.
- i. Collaborer avec le Secrétariat, les Agents, les Organismes et d'autres partenaires à la diffusion des enseignements tirés et des meilleures pratiques découlant des activités de suivi et d'évaluation, notamment grâce à une boucle de rétroaction officielle.
- j. Répondre aux demandes du Conseil.

## Notes

1. GEF/C.21/12.Rev.1, *Mandat du Groupe indépendant de suivi et d'évaluation*.
2. GEF/ME/C.24/1, *Composantes d'une nouvelle politique de suivi et d'évaluation du FEM*.
3. GEF/ME/C.25/3, *Programme de travail et budget quadriennaux du Bureau du suivi et de l'évaluation (exercices 06-09) et résultats de l'exercice 05*.

## 5. Utilisation des évaluations

### 5.1 Suivi

72. Le suivi satisfaisant des rapports de suivi et d'évaluation nécessite l'engagement actif de tous les partenaires du FEM. Dans tous les cas, les bureaux qui rendent des rapports de suivi et d'évaluation doivent être responsables de la qualité du rapport final, tout en soulignant les données et les réponses fournies par les parties prenantes.
73. Une *réponse de la direction* est exigée pour tous les rapports d'évaluation et de performance que le Bureau de l'évaluation présente au Conseil du FEM. Le Directeur général coordonne la préparation de la réponse de la direction avec les parties prenantes des Agents et Organismes en vue de son examen par le Conseil du FEM, pour chaque rapport d'évaluation. Les Agents et Organismes veillent à ce que les recommandations provenant des évaluations liées au FEM et effectuées par le Bureau de l'évaluation du Fonds ou les services d'évaluation des Agents et Organismes soient soumises à des fins de décision et de mesure à prendre dans les Agents et Organismes.
74. Le Conseil discute des rapports de suivi et d'évaluation du FEM, des mesures recommandées et des réponses de la direction de l'évaluation, il les examine, il prend les décisions nécessaires et il donne des conseils au Fonds sur les politiques ou le plan d'action indiqué dans des délais précis.
75. Il doit y avoir un suivi systématique de l'exécution des recommandations des évaluations qui ont été acceptées par la direction et/ou le Conseil du FEM, ainsi qu'un examen périodique et un suivi de l'état de l'exécution des recommandations des évaluations. En consultation avec les partenaires appropriés du FEM, chaque année, le Bureau de l'évaluation et le Secrétariat du Fonds doivent rendre compte au Conseil du suivi de ses décisions compilées en un *Relevé d'interventions de la direction* à remettre au Conseil tous les ans.

### 5.2 Échange de connaissances

76. Le suivi et l'évaluation favorisent l'acquisition de connaissances et l'amélioration organisationnelle. Le public cible devrait avoir accès aux constatations et aux

enseignements de manière conviviale. Les rapports d'évaluation devraient être soumis à une stratégie de diffusion dynamique, adaptée à l'auditoire visé et décrits dans le document d'orientation et le mandat de l'évaluation pertinente.

77. Aux fins de la présente politique, la gestion des acquis est considérée être le processus par lequel les organisations créent de la valeur et améliorent la performance de leurs biens intellectuels et fondés sur le savoir. L'échange de connaissances permet aux partenaires de tirer parti des enseignements tirés en acquérant des connaissances approfondies sur leur expérience, en les comprenant et en les appliquant afin d'en créer de nouvelles. Il aide le FEM à créer et à transformer les connaissances en action, en innovation et en changement. La gestion des acquis est étroitement liée à l'amélioration de la performance et à la gestion fondée sur les résultats.
78. Les principaux objectifs de l'acquisition de connaissances et de l'échange d'information de suivi et d'évaluation dans le FEM sont les suivants : (a) promouvoir une culture d'apprentissage grâce à une meilleure extension au niveau du projet et du pays en fournissant plus facilement l'accès à des produits d'apprentissage; (b) promouvoir l'application des enseignements tirés afin d'améliorer la performance des activités du FEM.
79. Le suivi et l'évaluation sont étroitement liés à l'élaboration de politiques, à une gestion et à une prise de décisions mieux informées en vue de la planification stratégique. Les évaluations peuvent être un moyen très rentable d'améliorer la performance et l'impact des politiques, des programmes et des projets de développement, tout spécialement lorsqu'elles sont effectuées au bon moment et qu'elles insistent sur les principales questions d'intérêt pour les décideurs et les gestionnaires. Par ailleurs, la gestion des acquis appuie l'élaboration de politiques en créant un ensemble complet de preuves, d'enseignements tirés et de bonnes pratiques provenant de plusieurs rapports d'évaluation et de suivi.
80. Tous les partenaires du FEM sont tenus de préconiser les connaissances et l'apprentissage de manière active et transparente. Les stratégies de diffusion de la gestion des acquis et des enseignements tirés devraient reposer sur les besoins et priorités des utilisateurs, ainsi que sur les dernières technologies et approches. Elles sont fondées sur le principe de l'intégration dans le système actuel de connaissances des Agents et Organismes pour permettre aux partenaires d'intégrer et de promouvoir l'apprentissage découlant du suivi et de l'évaluation du FEM dans leur portefeuille respectif et pour que le Fonds profite de bases de connaissances plus vastes. L'élaboration de systèmes de gestion des acquis et de communautés de pratique et la participation à ces éléments devraient accroître l'accès au savoir, et améliorer l'échange de connaissances, la collaboration et l'innovation.
81. Le Secrétariat du FEM coordonne la stratégie générale de gestion des acquis du Fonds et préconise des mécanismes de diffusion des enseignements tirés et des



meilleures pratiques découlant des activités de suivi du Fonds grâce à l'archivage approprié des connaissances. Les services d'évaluation apportent des preuves empiriques et d'évaluation, et assurent une validation indépendante et une analyse causale.

82. Les enseignements tirés des activités de suivi et d'évaluation devraient tout particulièrement être mis à la disposition des parties prenantes qui s'occupent directement de la formulation et de l'exécution des projets au niveau du pays en vue d'améliorer l'efficacité. Les partenaires du FEM doivent chercher des moyens dynamiques et interactifs de diffuser les constatations découlant des activités de suivi et d'évaluation à un vaste auditoire, y compris les entités environnementales, le milieu universitaire, les établissements de recherche, la société civile et le public. Grâce à l'échange des constatations et des enseignements tirés à grande échelle, le suivi et l'évaluation peuvent augmenter la sensibilisation à l'importance des avantages en matière d'environnement mondial, la confiance dans les travaux du FEM et l'optimisation du soutien.
83. Le Bureau de l'évaluation du FEM appuie tout spécialement l'échange de connaissances en imposant les normes les plus élevées qui soient relativement à l'accès et à la présentation des rapports qu'il publie; en fournissant d'autres produits d'apprentissage fondés sur des évaluations; en utilisant un éventail de canaux pour joindre le public cible; en prenant part aux activités de gestion des acquis; et en favorisant l'échange d'expérience propre au FEM entre les Agents et Organismes. Le Bureau profite pleinement des moyens dynamiques possibles d'échanger sur les enseignements tirés avec un auditoire plus large, notamment des moyens électroniques et interactifs, des réseaux de connaissances et des communautés de pratique.







**Bureau de  
l'évaluation**

FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

**1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433 USA  
[www.thegef.org](http://www.thegef.org)  
[gefevaluation@thegef.org](mailto:gefevaluation@thegef.org)**