



fem

FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

BUREAU DE L'ÉVALUATION

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

Novembre 2010

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

**La Politique en
matière de suivi et
d'évaluation du FEM
2010**

Document d'évaluation
Novembre 2010, n° 4

© 2011 Bureau de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
Site web : www.gefeo.org
Courriel : gefeo@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.

Crédits

Directeur du Bureau de l'évaluation du FEM : Robert D. van den Berg
Chef de projet : Carlo Carugi, spécialiste senior de l'évaluation
Édition et mise en page : Nita Congress

Document d'évaluation n° 4

PUBLICATION GRATUITE

Table des matières

Sigle et abréviations.....	iv
Préface.....	v
1. Le suivi et l'évaluation au FEM.....	1
1.1 Rappel.....	1
1.2 L'évaluation au FEM.....	6
1.3 Le suivi au FEM.....	8
1.4 Suite donnée aux évaluations	9
1.5 Partage des acquis.....	10
Notes.....	11
2. Rôles et responsabilités.....	12
2.1 Les acteurs du suivi-évaluation au FEM	12
2.2 Conseil du FEM	15
2.3 Bureau de l'évaluation du FEM.....	15
2.4 Secrétariat du FEM	19
2.5 Entités d'exécution du FEM	20
2.6 Groupe consultatif pour la science et la technologie	23
2.7 Points focaux techniques du FEM.....	23
2.8 Autres parties prenantes	24
Notes.....	25
3. Suivi et évaluation critères et exigences minimales	26
3.1 Principes, normes et critères internationaux de suivi et d'évaluation	26
3.2 Principes et critères d'évaluation	28
3.3 Principes et critères de suivi	31
3.4 Exigences minimales et principes clés.....	33
Note.....	36

Sigle et abréviations

CAD	Comité d'aide au développement
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
ECG	Groupe de coopération pour l'évaluation
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
STAP	Groupe consultatif pour la science et la technologie
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

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, 10 Entités 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 organes constitutifs du partenariat de manière systématique et homogène. La Politique de suivi et d'évaluation du FEM a pour but de relever ce défi.

Le Conseil du FEM a approuvé la Politique pour la première fois par courrier le 6 février 2006. Le 22 juin 2009, il a chargé le Bureau de l'évaluation du FEM de préparer une version révisée de la Politique de suivi et d'évaluation pour FEM-5, en vue d'y intégrer les constatations et les recommandations de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au FEM, réalisé dans le cadre du Quatrième bilan global du FEM. En outre, les réformes entreprises au sein du FEM depuis 2006, dont les réaménagements introduits au titre de FEM-5, appelaient impérativement une importante révision de la Politique.

Si la première version de la Politique était le fruit d'un processus de consultation conduit par le Bureau de l'évaluation, la présente version a été élaborée conjointement par le Bureau de l'évaluation et le Secrétariat. Le Bureau de l'évaluation s'est entièrement occupé de la partie de la Politique consacrée à l'évaluation, et celle concernant le suivi a été élaborée conjointement avec le Secrétariat.

Une analyse des lacunes à combler a été réalisée pour s'assurer de prendre en compte dans la Politique révisée les recommandations de l'examen par les pairs et l'évolution des méthodes d'évaluation faisant autorité au plan international, ainsi que les recommandations du Quatrième bilan global, le processus de réforme du FEM et le mécanisme de gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, les acteurs du FEM ont été consultés au cours de diverses rencontres, telles que les réunions sous-régionales avec les points focaux du FEM, les réunions interinstitutionnelles et une réunion avec le Groupe consultatif pour la science et la technologie. D'autre part, une enquête par voie électronique a été lancée en mars 2010 pour permettre à tous les acteurs ne pouvant pas prendre part à ces rencontres d'apporter leur contribution. Une première mouture du document a été examinée avec les Entités d'exécution du FEM et

le Groupe consultatif pour la science et la technologie lors de la réunion du réseau du FEM tenue le 15 septembre 2010. La version révisée de la Politique a finalement été approuvée par le Conseil du FEM à sa réunion de novembre 2010.

La Politique révisée est porteuse de changements majeurs. Elle fait référence à la gestion axée sur les résultats et à d'autres grandes mesures prises avec l'avènement de FEM-5 ; elle propose une meilleure définition des rôles et des responsabilités pour différents niveaux et types de suivi ; elle accorde une plus grande priorité à l'appropriation des projets par les pays et au rôle des points focaux du FEM en matière de suivi-évaluation ; elle définit mieux et privilégie davantage la gestion et le transfert des connaissances ; elle fait référence aux programmes et aux projets exécutés conjointement par les Entités d'exécution et à l'élaboration de scénarios de référence pour les projets et programmes avant l'agrément du directeur général ; et elle introduit une quatrième exigence minimale relative à la participation des points focaux du FEM aux activités de suivi-évaluation des projets et programmes.

Si la Politique confirme l'indépendance du Bureau de l'évaluation, qui relève directement du Conseil, elle renforce également les responsabilités du Secrétariat du FEM et des Entités d'exécution en matière de suivi au niveau du portefeuille et des projets. La prochaine étape consistera à appliquer cette Politique. Des directives supplémentaires seront élaborées par le Bureau de l'évaluation en ce qui concerne les aspects liés à l'évaluation et par le Secrétariat du FEM pour ceux ayant trait au suivi.

Qu'il nous soit permis de remercier tous ceux qui ont contribué au processus d'élaboration de la Politique, plus particulièrement Carlo Carugi, spécialiste senior de l'évaluation, qui a dirigé le processus de consultation ; et Deborah Hines, ex-spécialiste senior de la gestion axée sur les résultats au FEM, et Dima Socair Reda, coordinatrice senior de la gestion axée sur les résultats, qui ont contribué au processus pour le compte du Secrétariat du FEM. Nos remerciements vont également à Anna Viggli, spécialiste senior de l'évaluation, et Rebecca Frischkorn, assistante de recherche, pour leur aide à la réalisation de l'enquête électronique, de l'analyse des lacunes à combler et de la première mouture de la version révisée de la Politique. Nous exprimons enfin notre gratitude à tous ceux qui nous ont prêté leur concours d'une manière ou d'une autre.



Rob D. van den Berg
Directeur du Bureau de l'évaluation



Monique Barbut
Directrice générale et présidente du FEM

1. Le suivi et l'évaluation au FEM

1. Les objectifs premiers du suivi et de l'évaluation au Fonds pour l'environnement mondial (FEM) sont les suivants :
 - a. Promouvoir l'obligation de rendre de compte de la réalisation des objectifs du FEM grâce à l'évaluation des résultats, de l'efficacité, des processus et de la performance des acteurs prenant part aux activités du Fonds. Les résultats des opérations du FEM sont suivis et évalués en fonction de leur contribution à l'amélioration de l'état environnemental de la planète.
 - b. Promouvoir le transfert des connaissances, la remontée de l'information et le partage des acquis en ce qui concerne les résultats et les enseignements tirés de l'expérience, entre le FEM et ses organes, comme fondement de la prise de décisions sur les politiques, les stratégies, la gestion des programmes, les projets et les programmes, afin d'améliorer la performance.
2. L'attention accrue que le FEM accorde à la gestion axée sur les résultats (GAR) vise à améliorer l'efficacité et la responsabilité en matière de gestion en définissant des résultats et des objectifs réalistes, en suivant les progrès vers l'obtention de résultats et la réalisation des objectifs visés, en intégrant les enseignements tirés de l'expérience aux décisions de gestion, et en rendant compte de la performance.
3. Si le suivi est l'un des principaux instruments de la gestion axée sur les résultats, l'évaluation quant à elle examine de façon critique le suivi et la gestion axée sur les résultats pour en déterminer la validité, la crédibilité et la fiabilité. *Le suivi* permet de déterminer si l'organisation, le pays, le portefeuille ou le projet est en bonne voie pour réaliser les objectifs visés. *L'évaluation* fournit des informations qui permettent de déterminer si le projet ou le portefeuille est sur la bonne voie. Elle fournit également des éléments concrets sur la manière dont des changements s'opèrent, et sur les points forts et les insuffisances de la conception des projets, des programmes ou des stratégies institutionnelles ancrées dans la gestion axée sur les résultats.

Le FEM privilégie la gestion axée sur les résultats

1.1 Rappel

4. Le FEM est un mécanisme financier de coopération internationale, fondé sur des partenariats, qui fournit, à titre gracieux ou à des conditions libérales, des moyens

de financement nouveaux et supplémentaires destinés à couvrir les surcoûts convenus de mesures visant à améliorer l'état environnemental de la planète dans six domaines d'intervention : « diversité biologique », « mitigation et adaptation au changement climatique »¹, « eaux internationales », « dégradation des sols », « appauvrissement de la couche d'ozone » et « polluants organiques persistants », avec la gestion durable des forêts comme domaine transversal — dans les pays en développement ou en transition. Le Conseil du FEM donne une orientation stratégique dans ces six domaines d'intervention, tenant compte des directives de la Conférence des parties aux conventions sur l'environnement mondial dont le Fonds est le mécanisme financier². L'Instrument du FEM exige, entre autres, que le Fonds veille à ce que ses programmes et projets soient suivis et évalués à intervalles réguliers, et qu'il fasse preuve d'une souplesse suffisante pour prendre en compte l'évolution de la situation et l'expérience acquise grâce aux activités de suivi-évaluation. Satisfaire à cette exigence suppose de faire remonter l'information tout au long de la chaîne décisionnelle du FEM aux niveaux des politiques, des programmes et des projets.

Le suivi et l'évaluation constituent une responsabilité partagée dans le partenariat du FEM.

5. Le suivi et l'évaluation jouent un rôle important au FEM. La mission du Fonds sur le plan de l'environnement mondial appelle l'institution à faire preuve d'innovation et à tenter de nouvelles expériences, et elle place le réseau du FEM dans une position qui lui permet de s'attaquer aux problèmes environnementaux ciblés. Le FEM fait également œuvre de pionnier dans le domaine des relations entre les institutions financières internationales, les agences spécialisées des Nations Unies en collaboration avec les pays participants, les instances des conventions internationales, les organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres organisations. Le suivi et l'évaluation constituent une responsabilité partagée au sein du réseau du FEM. La Politique de suivi et d'évaluation met donc pleinement à profit les capacités jumelées du réseau du FEM, qui est en expansion, et les avantages comparatifs respectifs de chaque organe constitutif du Fonds. Eu égard à la multiplicité des acteurs du FEM, une priorité est également accordée au transfert des connaissances et au progrès, grâce au partage régulier des acquis des activités de suivi-évaluation, au sein des entités constitutives du FEM, entre elles et avec les acteurs externes. La mobilisation de tous les acteurs du FEM renforce les capacités de suivi-évaluation, de même que l'utilité de ces activités.
6. Les informations recueillies dans le cadre du suivi-évaluation permettent au FEM de suivre les progrès vers l'accomplissement de sa mission, qui consiste à contribuer à améliorer l'état environnemental de la planète dans ses six domaines d'intervention. La fonction innovante et catalytique des projets et des programmes du FEM est plus susceptible d'être mise à profit lorsque lesdits projets et programmes sont pleinement intégrés à la gestion axée sur les résultats et que les activités de gestion s'appuient sur les informations tirées des constatations faites dans le cadre du suivi et de l'évaluation systématiques. Les processus de suivi-évaluation peuvent aider à renforcer les partenariats, la participation des acteurs

locaux et autres, l'appropriation des projets, des programmes et des aspects intéressant le FEM — toutes choses qui constituent les principes fondamentaux des opérations et des politiques du FEM. Par conséquent, le FEM met l'accent sur la qualité du suivi et de l'évaluation et sur la diffusion à grande échelle des constatations qui en découlent.

7. Les fonctions de suivi et d'évaluation du FEM ont été établies après la restructuration de l'institution en 1994, lorsque son Conseil a été chargé d'élaborer, d'adopter et d'évaluer les politiques opérationnelles et les programmes des activités du Fonds, en application des dispositions de l'Instrument du FEM. Un cadre de suivi-évaluation a été approuvé en mai 1997 sous le nom de « Framework and Work Program for GEF's Monitoring, Evaluation and Dissemination Activities » (GEF/C.8/4). Bureau du suivi et de l'évaluation (aujourd'hui Bureau de l'évaluation du FEM) et l'a chargé d'élaborer une nouvelle politique de suivi et d'évaluation pour le Fonds. La fonction de suivi a été transférée au Secrétariat du FEM à l'issue d'une série de consultations qui ont débouché sur la Politique de suivi et d'évaluation du FEM³. Cette politique a été élaborée au moyen d'un processus de consultation avec les organes du FEM, et approuvée par le Conseil en février 2006. Elle garantit l'indépendance du Bureau de l'évaluation et son rattachement direct au Conseil.
8. La gestion axée sur les résultats et le suivi sont des fonctions destinées à planifier, mesurer, suivre, évaluer et examiner régulièrement les progrès vers l'obtention des résultats souhaités et à en rendre compte. Ces actions sont menées par ceux qui ont la charge de gérer les politiques, les programmes, les projets, les opérations ou les unités administratives. L'évaluation s'appuie, dans la mesure du possible, sur les renseignements relatifs à la performance, et elle permet de faire remonter l'information afin de promouvoir la gestion évolutive, le transfert des connaissances au plan interne, l'obtention de résultats plus solides et l'obligation de rendre compte des ressources utilisées. Un système robuste de gestion axée sur les résultats est essentiel pour bâtir la confiance entre les acteurs du FEM — aussi bien les parties prenantes que les bénéficiaires — pour ce qui est de la fiabilité de l'information relative à l'efficacité du développement. En précisant et en consolidant davantage les exigences et les attentes, la Politique de suivi et d'évaluation devrait favoriser la conduite d'un suivi et d'une évaluation de bonne facture à divers niveaux de la programmation et de l'obtention de résultats. Ce principe est particulièrement important au regard des difficultés spécifiques rencontrées lorsqu'il s'agit de mesurer et de consolider les résultats des opérations du FEM à l'échelle mondiale.
9. En juin 2007, le Conseil du FEM a approuvé le document d'orientation intitulé « Mécanisme de gestion à objectifs de résultat » (GEF/C.31/11), cadre du renforcement de la performance en matière de suivi et de l'établissement de rapports annuels dans ce domaine. En 2010, le Document de programmation pour FEM-5

Pour être efficace, un mécanisme de gestion axée sur les résultats doit s'appuyer sur un solide système de suivi-évaluation.

(GEF/R.5/31/CRP.1) a déterminé les cadres de résultats stratégiques à l'échelle des domaines d'intervention et de l'institution tout entière destinés à orienter la planification et le suivi-évaluation. En juin 2009, ayant examiné le document sur l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au FEM — intitulé *Peer Review: The Evaluation Function of the Global Environment Facility (GEF)* — le Conseil a demandé au Bureau de l'évaluation du FEM de réviser la Politique de suivi et d'évaluation pour FEM-5.

10. Le but de la présente Politique est d'expliquer le concept, le rôle et l'utilité du suivi et de l'évaluation au sein du FEM, et d'en définir le cadre institutionnel et les responsabilités incombant aux différents acteurs. Elle définit particulièrement les modalités de suivi et d'évaluation des activités du FEM conformément aux principes, normes et standards internationaux en la matière. Elle cherche également à déterminer comment des formules de gestion axée sur les résultats peuvent renforcer le suivi-évaluation. La Politique ne traite ni de la gestion de la Caisse du FEM par l'Administrateur, ni des audits financiers ou administratifs, ni des mécanismes d'enquête, ces aspects étant régis par d'autres dispositions de l'Instrument du FEM.
11. La Politique de suivi et d'évaluation reste en vigueur jusqu'à ce que le Conseil en décide autrement. Pour s'assurer qu'elle reste valable face à l'évolution de la situation et qu'elle continue de satisfaire aux principes, normes et critères internationaux et les plus stricts, elle demeurera à l'étude et sera mise à jour, le cas échéant. La Politique et son application seront évaluées à la fin de FEM-5. Toute proposition de modification à y apporter concernant le *suivi* sera présentée au Conseil du FEM par le Secrétariat pour décision après consultation des différents acteurs. Toute proposition de modification à y apporter concernant l'*évaluation* sera présentée au Conseil du FEM par le Bureau de l'évaluation pour décision après consultation des différentes parties prenantes. Le Bureau de l'évaluation est autorisé à émettre des avis à l'adresse du Conseil sur les amendements relatifs au suivi proposés par le Secrétariat du FEM.
12. La Politique sera mise en application au moyen de directives concernant des aspects et normes spécifiques, préparées par le Secrétariat du FEM pour ce qui est du suivi et par le Bureau de l'évaluation pour ce qui est de l'évaluation, en consultation avec les acteurs concernés. Le Secrétariat et le Bureau de l'évaluation du FEM sont autorisés à publier et à réviser ces directives, le cas échéant, conformément à la Politique. La Politique et les directives connexes seront communiquées aux entités constitutives du FEM et au public par le biais du site web du FEM (www.thegef.org/gef/).
13. La Politique, les directives et les procédures administratives tiendront compte de tous les aspects du Mandat du Groupe indépendant de suivi et d'évaluation (28 juillet 2003). En outre, le Protocole d'accord entre le Secrétariat et le Bureau de l'évaluation du FEM signé par le directeur du Bureau de l'évaluation et la direc-

La politique de suivi et d'évaluation sera mise en œuvre conformément à des orientations axées sur des questions et des normes précises.

trice générale du FEM reste en vigueur⁴, de même que les dispositions prises par les deux signataires concernant les aspects liés aux ressources humaines et à la liaison directe avec le Conseil du FEM. D'autres accords d'ordre opérationnel et administratif seront conclus entre ces deux organes et avec l'Administrateur, selon les besoins.

14. Le cadre du suivi et de l'évaluation au FEM repose sur l'information régulièrement communiquée au Conseil à des fins de gestion interne, et appuie la prise de décisions, l'élaboration des politiques et l'obligation de rendre des comptes. Articulés autour des cadres de résultats établis à l'échelle de l'institution et de ses domaines d'intervention, les rapports de suivi englobent les rapports d'exécution des projets et des programmes, les rapports de synthèse des Entités d'exécution du FEM et les rapports de suivi annuels. Les rapports d'évaluation périodiques comprennent les principaux rapports d'évaluation assortis de la réponse de la direction et du compte rendu de suivi de l'évaluation, les bilans globaux réalisés tous les quatre ans avant la reconstitution des ressources du FEM, ainsi que les rapports annuels de la performance du FEM, les évaluations de portefeuilles-pays, les études d'impact, et les évaluations thématiques qui incluent les données recueillies aux niveaux des projets et des programmes. La figure 1 présente un diagramme simplifié de la communication de rapports en matière de suivi-évaluation au FEM.

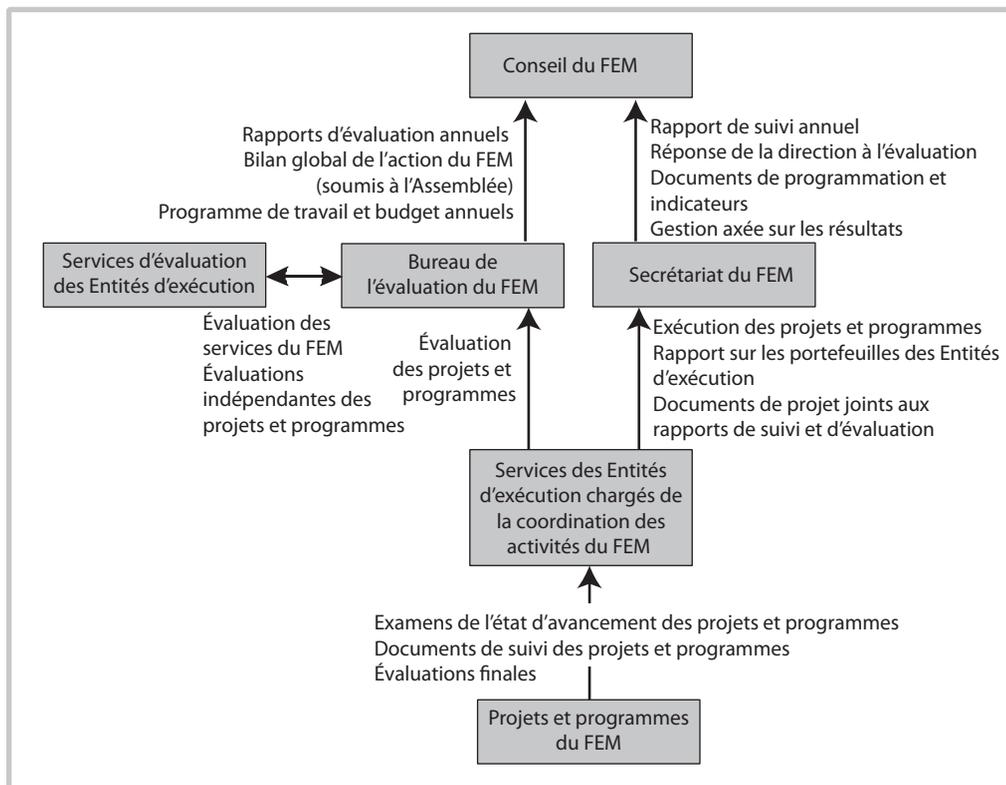


Figure 1
Diagramme simplifié de la communication de rapports en matière de suivi et d'évaluation au FEM

Une évaluation permet d'apprécier de manière systématique ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas, et pourquoi.

1.2 L'évaluation au FEM

15. **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'intervention ou de tout autre aspect. Elle permet de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact, et la viabilité des actions et de la contribution des acteurs concernés. Une évaluation doit fournir une information factuelle, indépendante, crédible, fiable et utile, qui permet d'intégrer en temps voulu les constatations, les recommandations et les enseignements tirés de l'expérience aux processus décisionnels. Dans le contexte du FEM, l'évaluation a pour objet d'apprécier la pertinence, l'efficacité, les résultats et — lorsque cela est possible — la viabilité des opérations de l'institution dans le cadre de leur contribution à l'amélioration de l'état environnemental de la planète, dans les domaines d'intervention du FEM, à l'échelle locale et mondiale.
16. **Utilité de l'évaluation.** L'évaluation contribue aux processus de décision et de gestion ayant trait à l'élaboration de politiques et de stratégies, ainsi qu'à la programmation et l'exécution des activités, des projets et des programmes et à l'établissement des rapports y afférents. Par conséquent, l'évaluation favorise le transfert des connaissances au niveau institutionnel et l'élaboration de politiques fondées sur des données concrètes, l'obligation de rendre compte, l'efficacité du développement et l'efficacité organisationnelle. Elle était le *cycle de planification, de programmation, de budgétisation, d'exécution et d'établissement de rapports*. Son but est d'améliorer la pertinence institutionnelle et l'obtention de résultats, d'optimiser l'emploi des ressources, d'assurer la satisfaction des clients et de maximiser l'impact de la contribution apportée.
17. **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 organes sont les suivants :
 - a. **Évaluations de projets** — applicables à des projets en cours d'exécution, à la fin de l'intervention (évaluation finale), et après l'achèvement du projet (évaluation ex post) ou avant le début du projet (ex ante — la qualité initiale).
 - b. **Évaluations de programmes** — applicables à un ensemble d'interventions visant à atteindre des objectifs mondiaux, régionaux, nationaux ou sectoriels précis. Il s'agit notamment d'évaluations ou d'études portant sur les domaines d'intervention, les plateformes-cadres ou les programmes institutionnels du FEM.
 - c. **Évaluations à l'échelle des pays** — applicables au portefeuille de projets et d'activités d'une ou de plusieurs Entités d'exécution, ainsi qu'à la stratégie d'aide qui sous-tend ces activités, dans un pays partenaire. Il s'agit notamment des évaluations de portefeuilles-pays, qui déterminent comment le pays collabore avec le FEM et comment l'aide de l'institution cadre avec les priorités de ce pays

et les Processus librement consentis de constitution des portefeuilles nationaux (PCPN).

- d. **Évaluations d'impact** — portant sur les effets à long terme induits par une intervention, qu'ils soient voulus ou non, directs ou indirects. L'impact peut être évalué au niveau du projet, du programme régional, du portefeuille, de l'écosystème ou du pays, et l'évaluation porte également sur la contribution à l'amélioration de l'état environnemental de la planète.
- e. **Évaluations transversales et thématiques** — applicables à un certain nombre d'interventions qui portent toutes sur un aspect particulier dans tous les pays, régions et secteurs ou dans plusieurs d'entre eux. Il s'agit notamment d'évaluations et d'études permettant d'apprécier les principes du FEM, tels que le rôle catalyseur de l'institution, la participation, les avantages socio-économiques et la parité hommes-femmes, le renforcement des capacités, les politiques, la technologie ou la capacité d'adaptation au changement climatique sur l'ensemble du portefeuille du FEM.
- f. **Évaluations des processus et de la performance** — applicables à la dynamique interne des organisations participantes, aux instruments, aux mécanismes et aux méthodes de gestion. Il s'agit notamment des évaluations d'aspects institutionnels et de questions de procédure dans l'ensemble des domaines d'intervention du FEM, et des évaluations de l'application concrète des politiques, des critères et des procédures du FEM.
- g. **Examens ponctuels** — applicables aux programmes et procédures qui ne nécessitent pas une évaluation exhaustive, mais requièrent un examen indépendant ; ces examens sont réalisés par le Bureau de l'évaluation à la demande expresse du Conseil ou de la direction du FEM.
- h. **Bilans globaux** — portant sur le FEM, en rapport avec les cycles de reconstitution des ressources et des Assemblées du Fonds. Ils portent sur des aspects primordiaux, tels que l'impact et les effets positifs à l'échelle planétaire des programmes du FEM, ainsi que sur les dispositions institutionnelles, les politiques, les stratégies, les programmes et les priorités du Fonds. Les évaluations visées dans les points (a) à (f) ci-dessus sont intégrées aux bilans globaux.

18. **Le but de l'évaluation** est de permettre de comprendre pourquoi et dans quelle mesure les résultats souhaités et non souhaités sont atteints, et de cerner leur impact sur les parties prenantes. L'évaluation est une importante source d'éléments attestant de l'obtention des résultats et de la performance institutionnelle, et elle favorise l'acquisition et le transfert des connaissances au sein de l'organisation. L'évaluation devrait être un agent du changement et jouer un rôle de premier plan dans la reddition de comptes. Elle peut être utilisée pour améliorer la conception et la performance d'un programme envisagé ou en cours (évaluation formative) ; pour déterminer de façon globale l'efficacité d'un programme achevé, souvent

**L'évaluation
consiste à se
demander si l'on
est sur la bonne
voie.**

pour garantir l'éthique de responsabilité (évaluation récapitulative) ; et pour générer des connaissances sur les méthodes optimales. Elle devrait donc aider le FEM à se positionner de manière à contribuer plus efficacement à l'amélioration de l'état environnemental de la planète. L'évaluation diffère des autres mécanismes de surveillance, tels que l'enquête et l'audit, qui s'intéressent au caractère adéquat des contrôles de gestion, au respect des règlements, des règles et des politiques établis, et à la pertinence des structures et processus organisationnels.

1.3 Le suivi au FEM

Le suivi est une évaluation périodique ou continue qui vise à déterminer si les interventions se déroulent comme prévu.

19. **Définition.** Le suivi est une fonction continue ou périodique faisant appel à la collecte systématique de données, qualitatives et quantitatives, dans le but de maintenir les activités sur la bonne voie. Il s'agit avant tout d'un instrument de gestion. Le FEM s'intéresse au suivi de l'état de l'environnement, des contraintes exercées sur l'environnement, des progrès dans les réalisations des projets, et de la performance en matière d'exécution des projets, des programmes et du portefeuille institutionnel.
20. Selon la définition du Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (CAD/OCDE), la gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion qui met l'accent sur la performance et se traduit par des extrants, des effets et des impacts. Un système solide de gestion axée sur les résultats soutient le suivi en cherchant à déterminer à quel niveau se situe le projet ou le programme à tout moment donné en ce qui concerne les objectifs, les cibles et les réalisations.
21. **Utilité du suivi.** Le suivi fournit à la direction et aux principales parties prenantes à une intervention des indications quant aux progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs et à l'évolution de l'emploi des fonds alloués. Il permet de faire remonter régulièrement l'information sur la performance des projets et des programmes, en tenant compte de l'environnement externe. Les informations tirées d'un suivi systématique jouent un rôle crucial sur les décisions de la direction (gestion évolutive), l'évaluation et le transfert de connaissances.
22. **Niveaux.** Dans le contexte du FEM, le suivi peut se faire à trois niveaux :
 - a. **Niveau du projet et du programme** — principalement celui des procédures d'exécution, dont le suivi des activités et des ressources financières, la production d'extrants et les progrès dans les réalisations.
 - b. **Niveau du portefeuille** — concernant principalement l'évolution de l'exécution, les extrants, les réalisations, et les progrès vers leur concrétisation ; il s'agit notamment du suivi des portefeuilles au niveau des domaines d'intervention, des portefeuilles nationaux, des portefeuilles des Entités d'exécution — et des éléments communs de ces portefeuilles : résultats globaux du FEM et suivi des aspects institutionnels.

c. **Niveau national et mondial** — concernant principalement l'état de l'environnement mondial, les contraintes exercées sur lui, son évolution et ses effets positifs, sur la base d'une collecte et d'une analyse indépendantes de données par des bureaux nationaux de la statistique et/ou des organisations et des organismes internationaux. Ces activités de suivi ont lieu essentiellement entre les périodes de reconstitution des ressources, lors de la réévaluation et de la redéfinition des indicateurs pour les allocations nationales dans le cadre du système d'allocation des ressources du FEM, et globalement lors de la formulation des stratégies dans les domaines d'intervention.

23. **Le but du suivi** est notamment de fournir rapidement des renseignements sur les progrès vers la concrétisation des objectifs et des réalisations visés, ou sur l'absence de tels progrès. En surveillant les progrès, le suivi aide à recenser les problèmes d'exécution qui justifient la prise de décisions à différents niveaux de gestion. Un bon système de suivi regroupe les informations provenant de différents niveaux (organisation, portefeuille et projet ou programme) de manière à donner une image complète de la performance et à permettre de rendre compte périodiquement à la direction afin de faciliter la prise de décisions et le transfert de connaissances.

Le suivi consiste à se demander si les choses se déroulent comme prévu.

1.4 Suite donnée aux évaluations

24. Une suite satisfaisante donnée aux rapports de suivi et d'évaluation nécessite la mobilisation de tous les organes du FEM. Dans tous les cas, les bureaux qui produisent des rapports de suivi et d'évaluation sont responsables de la qualité du rapport final, tout en reconnaissant les contributions et les réponses des parties prenantes.

25. Une réponse de la direction est requise pour tout rapport d'évaluation ou rapport sur la performance qui est présenté au Conseil par le Bureau de l'évaluation du FEM. Le directeur général du FEM coordonne, avec les Entités d'exécution concernées, la préparation de la réponse de la direction à soumettre à l'examen du Conseil, pour chaque rapport d'évaluation. Les réponses de la direction devraient clairement indiquer si la direction accepte, accepte en partie ou rejette les recommandations, et cette décision devrait être motivée. Le Bureau de l'évaluation du FEM n'est pas responsable du contenu de la réponse, bien qu'il en vérifie la qualité pour s'assurer que les recommandations ont été prises en compte et ont des chances d'être mises en œuvre. Les Entités d'exécution du FEM veillent à la communication des recommandations des évaluations ayant trait au FEM, réalisées par le Bureau de l'évaluation du FEM ou par des groupes d'évaluation indépendants au sein desdites Entités, afin que des décisions et des mesures soient prises au sein de ces Entités.

Des mesures de suivi sont proposées...

26. Le Conseil examine les rapports de suivi et d'évaluation du FEM, les mesures recommandées et les réponses de la direction à l'évaluation, prend les décisions nécessaires et donne des directives au FEM quant aux politiques ou au plan d'action qu'il convient d'appliquer à des échéances précises.

... le Conseil du FEM prend des décisions...

... l'exécution des activités fait l'objet d'un suivi.

27. Une suite est systématiquement donnée aux évaluations. Elle peut englober la diffusion des rapports d'évaluation, les réponses de la direction et les rapports de suivi. La mise en œuvre des recommandations de l'évaluation qui ont été acceptées par la direction et/ou par le Conseil du FEM fait également l'objet d'un suivi systématique, au moyen de l'examen périodique et du suivi de l'état d'avancement de l'exécution de ces recommandations. En consultation avec les autres entités constitutives du FEM, le Bureau de l'évaluation et le Secrétariat du FEM rendent compte au Conseil de la suite donnée à ses décisions ; lesdites décisions et les suites qui leur sont données sont compilées dans un relevé d'interventions de la direction qui est communiqué au Conseil tous les ans.

1.5 Partage des acquis

28. Le suivi et l'évaluation concourent au renforcement des connaissances et à l'amélioration de l'organisation. Le public cible devrait avoir facilement accès aux constatations et aux enseignements tirés de l'expérience. Les rapports d'évaluation devraient faire l'objet d'une stratégie de diffusion dynamique, adaptée aux destinataires de chaque rapport, cette stratégie étant en elle-même décrite dans le document d'orientation et dans les termes de référence de l'évaluation concernée.

29. Aux fins de la présente Politique, la gestion des connaissances est considérée comme étant le processus par lequel les organisations créent de la valeur et améliorent la performance de leurs actifs intellectuels et fondés sur le savoir. Le partage des acquis permet aux organes du FEM d'exploiter les enseignements tirés des actions menées en acquérant des connaissances approfondies à partir de leur expérience et en appliquant ces connaissances dans le but d'en faire émerger de nouvelles. Il aide le FEM à créer et à transformer les connaissances en action, en innovation et en changement. La gestion des connaissances est étroitement liée à l'amélioration de la performance et à la gestion axée sur les résultats.

30. Les principaux objectifs de la création du savoir et du partage des informations relatives au suivi-évaluation au FEM sont les suivants :

La gestion des connaissances est un processus visant à améliorer la performance par l'acquisition de nouveaux savoirs.

- a. promouvoir une culture du transfert des connaissances grâce à une meilleure communication aux niveaux du projet, du programme et du pays, en mettant à disposition des produits du savoir facilement accessibles ;
- b. promouvoir l'application des enseignements tirés de l'expérience afin d'améliorer la performance des activités du FEM ; et
- c. encourager la remontée de l'information aux fins de l'élaboration des projets et programmes.

31. La gestion des connaissances appuie l'élaboration de politiques en créant une masse d'éléments concrets, d'acquis et de méthodes optimales à partir d'un certain nombre d'évaluations et de rapports de suivi. En outre, le suivi et l'évaluation

sont étroitement liés à l'élaboration de politiques et à une gestion et une prise de décisions plus éclairées en vue de la planification stratégique. Les évaluations peuvent constituer un moyen très rentable d'améliorer la performance et l'impact des politiques, programmes et projets de développement, surtout lorsqu'elles sont réalisées en temps opportun et qu'elles mettent l'accent sur les principales questions d'intérêt pour les décideurs et les gestionnaires.

32. Les enseignements tirés des activités de suivi-évaluation devraient particulièrement être mis à la disposition des parties prenantes directement associées à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets et des programmes au niveau des pays pour une efficacité accrue. Les organes du FEM devraient rechercher des moyens dynamiques et interactifs de diffuser les constatations découlant des activités de suivi-évaluation à un vaste auditoire, y compris les entités spécialisées dans le secteur de l'environnement, les milieux universitaires, les établissements de recherche, la société civile et le grand public. Grâce à la large diffusion des constatations et des enseignements tirés de l'expérience, le suivi-évaluation peut contribuer à sensibiliser davantage l'opinion à l'importance de l'amélioration de l'état environnemental de la planète, à renforcer la confiance placée dans le FEM et à mobiliser des soutiens.

Notes

1. Le principe du surcoût ne s'applique ni au Fonds pour les pays les moins avancés (FPMA) ni au Fonds spécial pour les changements climatiques (FSCC).
2. Pour en savoir plus sur le FEM, voir *l'Instrument pour la restructuration du Fonds pour l'environnement mondial* (l'Instrument du FEM).
3. Les documents du Conseil du FEM suivants traitent du transfert de la fonction de suivi au Secrétariat du FEM : GEF/C.24/ME/1, GEF/C.24/ME/5, GEF/C.25/ME/3, et GEF/C.25/ME/Inf.1. Le Compte rendu conjoint des présidents de la réunion du Conseil de juin 2005 comporte les décisions en question (paragraphe 11.d).
4. Protocole d'accord pour la coordination de la gestion des ressources et de l'appui administratif entre le Secrétariat du Fonds pour l'environnement mondial et le Bureau de l'évaluation, 8 octobre 2009.

2. Rôles et responsabilités

2.1 Les acteurs du suivi-évaluation au FEM

33. Le suivi et l'évaluation constituent une responsabilité partagée entre les entités constitutives du FEM. À différents niveaux, pour différents partenaires et différentes fonctions du Fonds, se dégage une image complexe des différents intervenants concernés et des activités à entreprendre. Le Conseil du FEM définit le cadre d'ensemble dans lequel s'inscrivent le suivi et l'évaluation, en commençant par les objectifs à atteindre et les cadres de résultats à l'échelle du FEM et de ses différents domaines d'intervention. Le Secrétariat du FEM soumet au Conseil des propositions relatives à la manière dont le suivi de ces objectifs et résultats doit être assuré, et le Bureau de l'évaluation du FEM fait de même pour ce qui est de leur évaluation. Le Bilan global du FEM, qui compte parmi les principaux documents examinés dans le cadre du processus de reconstitution des ressources, est préparé par le Bureau de l'évaluation du FEM et rend compte de l'évolution de la situation en matière d'environnement et de développement, et des résultats et de la performance du FEM au vu de cette évolution. C'est sur la base de ces informations que le Conseil du FEM définit des orientations stratégiques et prend des décisions de politique générale. Les Entités d'exécution du FEM et leurs partenaires assurent le suivi et l'évaluation des projets, des programmes et des portefeuilles. Le Groupe consultatif pour la science et la technologie (STAP) fournit des conseils sur les indicateurs, les objectifs et les méthodes d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation collabore avec les services indépendants d'évaluation des Entités d'exécution du FEM afin de renforcer la capacité collective du réseau du FEM à répondre aux besoins en matière d'évaluation de manière économique et efficace. Le présent chapitre contient une brève description des principaux rôles et responsabilités des différents acteurs du suivi-évaluation au FEM, de leur mandat et de leurs atouts respectifs. La figure 2 et le tableau 1 donnent un aperçu général des rôles et responsabilités des acteurs clés du FEM dans ce domaine.

**Chaque partenaire
utilise son propre
système de
suivi-évaluation.**

34. Chacune des Entités d'exécution a son propre système de gouvernance et définit ses propres règles en matière d'exécution et de suivi-évaluation des activités. Le Conseil du FEM peut adopter des principes et des normes pour les composantes dont il est directement responsable comme le Secrétariat du FEM, le Bureau de l'évaluation et le STAP, mais il n'a pas le pouvoir de le faire pour les Entités d'exécution.

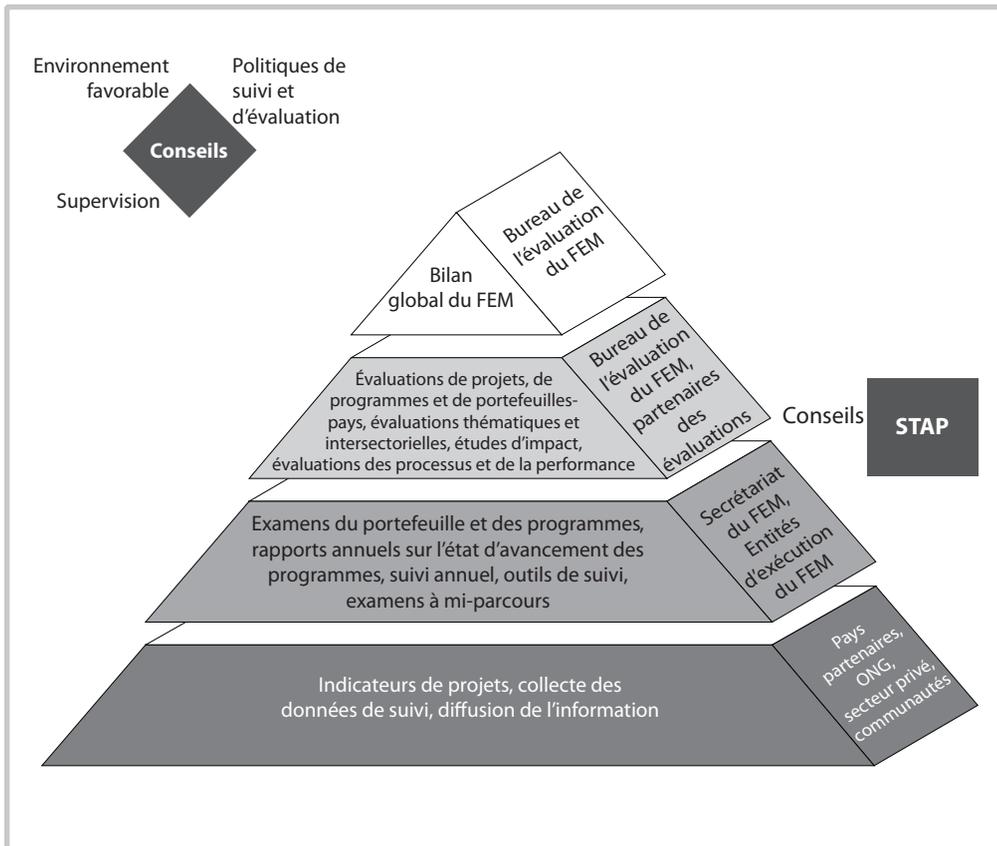


Figure 2
**Niveaux de suivi
 et d'évaluation
 et Entités
 d'exécution
 responsables au
 FEM**

tion. Il peut toutefois choisir les partenaires avec lesquels il souhaite collaborer et exiger que des normes et des procédures minimales s'appliquent aux activités qu'il finance. C'est pourquoi la Politique de suivi et d'évaluation contient des principes et des normes qui régissent les travaux du Secrétariat du FEM dans le domaine du suivi et les activités du Bureau de l'évaluation du FEM. Elle définit également les exigences minimales applicables à l'évaluation des projets et programmes financés par le FEM. Il y est également question du suivi et de l'évaluation dans le cadre des plateformes-cadres et de l'établissement des rapports correspondants.

35. Toutes les entités constitutives du FEM sont tenues de promouvoir l'acquisition et le transfert de connaissances de manière dynamique et transparente. Les stratégies de gestion des connaissances et de diffusion des enseignements tirés de l'expérience doivent être fondées sur les besoins et priorités des utilisateurs, et s'appuyer sur les technologies et les méthodes les plus récentes. Grâce au principe d'intégration avec les systèmes de gestion des connaissances en place dans les Entités d'exécution du FEM, les différents acteurs sont en mesure d'intégrer et de promouvoir le transfert des connaissances pertinentes découlant des activités de suivi-évaluation du FEM à travers les différents portefeuilles, aux fins de l'élargissement de la base des connaissances du FEM. La mise en place de systèmes de gestion des connaissances et la participation à des cercles de professionnels devraient élargir l'accès aux connaissances et renforcer le partage des acquis,

**Tous les
 partenaires
 doivent partager
 les enseignements
 tirés des activités.**

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

Partenaires	Principaux rôles et responsabilités en matière de suivi et d'évaluation
Conseil du FEM	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de la politique de suivi et d'évaluation Supervision des fonctions de suivi et d'évaluation Création d'un environnement favorable au suivi et à l'évaluation
Bureau de l'évaluation du FEM	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation indépendante du FEM Supervision des évaluations de projets et de programmes Vérification de la pertinence, de la performance et de la qualité globale des systèmes de suivi Définition des exigences minimales de suivi et d'évaluation au FEM Échange et diffusion des connaissances relatives à l'évaluation
Secrétariat du FEM	<ul style="list-style-type: none"> Établissement des cadres de résultat au niveau des domaines d'intervention et des services du FEM Suivi du portefeuille du FEM pour l'ensemble des Entités d'exécution et des domaines d'intervention Prise en compte et diffusion des enseignements tirés du suivi du portefeuille Examen des normes de suivi-évaluation du FEM dans les propositions de projets et programmes Coordination des activités de gestion des connaissances du partenariat du FEM
Services opérationnels des Entités d'exécution chargés du FEM	<ul style="list-style-type: none"> Suivi du portefeuille de projets du FEM des Entités d'exécution Établissement de rapports sur l'état d'avancement des projets, programmes et portefeuilles des Entités d'exécution et sur les résultats, les connaissances et les enseignements qui s'en dégagent Vérification du suivi au niveau des projets et programmes Gestion évolutive de l'exécution des projets et programmes Implication systématique des partenaires nationaux et partage, à l'échelle nationale, des informations sur le suivi et l'évaluation des projets
Services de l'évaluation des Entités d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation indépendante de projets et programmes ou des services des Entités d'exécution Prise en compte systématique du FEM dans les évaluations pertinentes des Entités d'exécution
STAP	<ul style="list-style-type: none"> Conseils scientifiques et techniques en matière de suivi et d'évaluation Appui à l'élaboration d'indicateurs scientifiques et techniques Appui à la gestion des connaissances et à l'échange d'informations
Points focaux techniques du FEM	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration en matière de suivi-évaluation au niveau des projets, des programmes et des portefeuilles-pays
Autres acteurs (ONG et organisations de la société civile, secteur privé, membres des communautés)	<ul style="list-style-type: none"> Participation aux activités et aux mécanismes de suivi Avis et points de vue concernant les évaluations

la collaboration et l'innovation. Dans le cadre de leurs fonctions de gestion, les services chargés des opérations des Entités d'exécution et le Secrétariat du FEM assurent le suivi de l'avancement et des résultats des interventions au niveau des projets/programmes et des portefeuilles consolidés respectivement, et établissent les rapports correspondants. Ils veillent également à l'intégration des acquis et des enseignements qui en découlent aux stratégies et à la conception et l'exécution des projets et programmes. Conformément à l'Instrument du FEM, les processus

aussi bien de suivi que d'évaluation doivent pleinement mettre à profit les capacités et les connaissances des conseillers scientifiques, des administrateurs des programmes, des parties prenantes locales et des bénéficiaires.

2.2 Conseil du FEM

36. Le Conseil du FEM veille à l'obligation de rendre compte et à la surveillance de la performance et des résultats du Fonds. Pour ce faire, il élabore, adopte et évalue les politiques et programmes opérationnels pour les activités financées par le FEM ; il suit de près le fonctionnement du FEM du point de vue de la portée et des buts et objectifs de ses interventions, et s'assure que les politiques et programmes de travail du Fonds, et notamment les stratégies d'opérations, les projets et programmes sont suivis et évalués à intervalles réguliers. Le Conseil a recours au travail de suivi-évaluation en complément d'un système plus large de contrôle financier et de reddition de comptes en place dans les services de l'Administrateur et des Entités d'exécution du FEM. L'Administrateur du FEM assure, pour le compte du Conseil, la tenue à jour des registres et des comptes de la Caisse du Fonds et les fait vérifier, conformément à ses propres règles.
37. Le Conseil du FEM s'attache à créer un environnement favorable aux activités de suivi-évaluation, en se référant à des normes internationalement reconnues. Il fait en sorte que des ressources suffisantes soient affectées pour que la fonction d'évaluation puisse être assurée de manière efficace et avec toute l'indépendance voulue, et que les évaluateurs puissent faire leur travail en toute liberté sans crainte de répercussions sur leurs perspectives de carrière. Le Conseil du FEM nomme un directeur du Bureau de l'évaluation justifiant des compétences professionnelles requises. De même, il veille à ce que des ressources suffisantes soient affectées pour que les parties concernées puissent assurer un suivi efficace au niveau institutionnel et au niveau des programmes et projets. Le Conseil s'emploie à promouvoir les contributions aux constatations du suivi-évaluation, et la transparence et la diffusion de ces constatations. Enfin, il s'assure qu'un temps suffisant est consacré à l'examen des questions de suivi-évaluation lors des réunions du Conseil.
38. Le Conseil du FEM est chargé, en collaboration avec le directeur général et le directeur du Bureau de l'évaluation du FEM, de veiller à ce que les produits des activités de suivi-évaluation soient largement utilisés à des fins de prise de décision et de gestion (par le biais du mécanisme de gestion axée sur les résultats et d'un système connexe de planification du suivi et de l'évaluation), d'examen systématique des constatations, conclusions et recommandations des rapports de suivi-évaluation et de l'archivage des enseignements qui en sont tirés.

Le Conseil du FEM définit la politique de suivi et d'évaluation.

2.3 Bureau de l'évaluation du FEM

39. Conformément à la décision adoptée par le Conseil du FEM en 2003¹, le Bureau de l'évaluation du FEM fonctionne comme unité administrative indépendante de

Le Bureau de l'évaluation veille à l'indépendance de la fonction d'évaluation au FEM.

la direction des Entités d'exécution ou de la direction du Secrétariat du FEM. Il a pour rôle principal de veiller à ce que le travail d'évaluation s'effectue de manière indépendante au sein du FEM, d'établir les exigences minimales de suivi-évaluation et de veiller au contrôle de la qualité des systèmes de suivi-évaluation au niveau des projets et programmes et à la mise en commun, au sein du FEM, des conclusions des évaluations.

40. Le Bureau de l'évaluation a pour objectif de renforcer l'éthique de responsabilité et le transfert des connaissances à travers trois activités principales :
- a. **Une activité 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 activité normative** — Le Bureau de l'évaluation a pour tâche d'établir des exigences minimales de suivi-évaluation au sein du FEM, afin que les résultats des interventions du Fonds puissent être mesurés de manière uniforme et plus efficace.
 - c. **Une activité de surveillance** — Le Bureau assure le contrôle de la qualité des exigences minimales régissant les pratiques de suivi-évaluation du FEM, en pleine collaboration avec les services concernés des Entités d'exécution, et suit l'application des décisions du Conseil ayant trait aux recommandations résultant des évaluations.
41. Dans l'exercice de ses fonctions, le directeur du Bureau de l'évaluation prend part aux réunions du Conseil, à l'Assemblée et aux volets suivi-évaluation des réunions préparatoires et ordinaires de reconstitution des ressources, et répond aux demandes du Conseil ayant trait à des questions connexes. Le Conseil communique directement avec le directeur du Bureau de l'évaluation et ses services, et le directeur du Bureau de l'évaluation peut communiquer directement avec les membres du Conseil pendant et entre les réunions du Conseil, ou organiser les réunions extraordinaires qu'il juge nécessaires sans avoir à solliciter l'autorisation préalable d'une quelconque autorité extérieure à ses services. En outre, le directeur du Bureau de l'évaluation peut soumettre au Conseil du FEM, hors session, des projets de décision et l'inviter à les approuver conformément à la procédure d'approbation tacite.
42. Le Bureau de l'évaluation du FEM ne participe pas aux processus d'élaboration des politiques ni aux mécanismes d'octroi et de gestion de l'aide, et ce dans le but de garantir que la collecte et l'analyse des données, l'appréciation des critères, les constatations et les recommandations ne pâtissent pas de conflits d'intérêts ou d'une ingérence injustifiée de la direction à quelque niveau que ce soit. Le Secrétariat, les Entités d'exécution et les autres acteurs concernés peuvent être destinataires de rapports préliminaires et finaux, ils peuvent faire connaître leur avis, et jouissent du droit de réponse, mais n'ont pas mandat pour approuver ces rapports,

en suspendre la diffusion, demander que des changements y soient apportés ou y apporter eux-mêmes des modifications. Le directeur transmet les rapports d'évaluation finale directement et simultanément au Conseil et au directeur général du FEM, sans avoir à solliciter l'autorisation préalable de quiconque.

Le Bureau de l'évaluation est entièrement indépendant...

43. Le Bureau est chargé de réaliser des évaluations indépendantes portant sur un ensemble de projets relevant de plus d'une Entité d'exécution. Ces évaluations sont généralement effectuées au niveau stratégique, ou à l'échelle des domaines d'intervention. Elles peuvent aussi porter sur des questions intersectorielles. Des évaluations institutionnelles sont également entreprises. Dans la mesure du possible, et pour éviter toute répétition inutile des mêmes tâches et rechercher les synergies, le Bureau travaille à ces évaluations en collaboration avec les services indépendants d'évaluation des Entités d'exécution du FEM. À l'échelle du Fonds, le Bureau de l'évaluation facilite la coopération avec et entre les acteurs du FEM sur des questions touchant à l'évaluation, à commencer par l'établissement de procédures et de directives sur l'évaluation d'aspects intéressant le FEM, conformément aux normes internationalement reconnues les plus rigoureuses.
44. Pour appuyer les activités de supervision du Conseil et promouvoir l'éthique de responsabilité, le Bureau de l'évaluation du FEM transmet directement et régulièrement au Conseil des données périodiques sur la qualité des systèmes de suivi-évaluation, dès lors qu'elles présentent un intérêt particulier du point de vue de l'exécution de projets et de programmes du Fonds. Ces informations sont présentées dans des rapports annuels (études d'impact, rapports d'évaluation à l'échelle des pays, rapports sur la performance, évaluations thématiques) et reposent sur les conclusions établies par le Bureau de l'évaluation du FEM, les services d'évaluation ou les services opérationnels des Entités d'exécution et examinées par le biais de mécanismes indépendants d'assurance de la qualité. Le Bureau examine aussi les évaluations de projet finales soumises par les Entités d'exécution. Tous ces rapports portent sur les résultats a posteriori des projets et programmes du FEM et sur les tendances observées au sein du FEM, et sont établis au regard des exigences minimales applicables à la conception et à la conduite du suivi-évaluation des projets et programmes. Le Bureau de l'évaluation supervise également la pertinence, la performance et la qualité globale des systèmes de suivi du FEM.
45. Le Bureau de l'évaluation du FEM intervient à l'appui du partage des acquis et du suivi des recommandations des évaluations par le biais des Relevés d'interventions de la direction, conformément aux obligations de rendre compte qui lui incombent. Il travaille avec le Secrétariat du FEM et les Entités d'exécution à la mise en place de systèmes de diffusion des enseignements tirés de l'expérience et des pratiques les plus probantes qui se dégagent des activités de suivi-évaluation, et fournit des données d'évaluation indépendantes qui viennent enrichir la base de connaissances du Fonds. Le Bureau de l'évaluation s'emploie tout particulièrement à promouvoir le partage des acquis, en veillant à ce que soient appliquées

... et communique directement avec le Conseil du FEM.

les normes les plus rigoureuses en matière d'accessibilité et de présentation des rapports qu'il publie, en fournissant d'autres produits de partage des acquis des évaluations, en utilisant divers circuits pour atteindre le public ciblé, en prenant part aux activités de gestion des connaissances et en facilitant l'échange d'expérience entre les Entités d'exécution du FEM. Le Bureau met pleinement à profit les outils interactifs pour diffuser les enseignements tirés de l'expérience à l'intention d'un plus large public, et notamment les moyens de communication électroniques et interactifs, les réseaux de diffusion du savoir et les cercles de professionnels.

**Le directeur
du Bureau de
l'évaluation
rend compte au
Conseil du FEM
des activités du
Bureau.**

46. Le paragraphe 34 de l'Instrument du FEM tel que modifié par l'Assemblée du FEM en mai 2010, décrit les modalités de nomination, de reconduction et d'évaluation de la performance du directeur général du FEM et du directeur du Bureau de l'évaluation du FEM. Le directeur du Bureau de l'évaluation est nommé pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois. Un Comité de sélection et d'évaluation composé de membres du Conseil est chargé de superviser le processus de nomination et de reconduction du mandat du directeur général et du directeur du Bureau de l'évaluation et d'évaluer leurs performances au regard des objectifs fixés. Le directeur du Bureau de l'évaluation du FEM rend directement compte au Conseil des activités du Bureau et peut lui soumettre toute mesure qu'il juge nécessaire pour assurer l'indépendance des évaluations². Le directeur administre le Bureau de l'évaluation du FEM et son budget conformément aux décisions stratégiques du Conseil ; il définit des orientations générales, gère les ressources, et s'emploie à renforcer les relations institutionnelles. Le directeur est seul responsable des décisions concernant le personnel du Bureau de l'évaluation, conformément au Règlement du personnel.
47. Le Bureau de l'évaluation du FEM établit des mécanismes appropriés d'assurance de la qualité aux fins des évaluations d'envergure, en appliquant les normes d'évaluation internationalement reconnues les plus rigoureuses. Ces mécanismes régissent les approches et méthodes d'évaluation utilisées, de même que la collecte et l'analyse des données, et prévoient également l'établissement de rapports sur les constatations et conclusions des évaluations.
48. Le Bureau de l'évaluation du FEM travaille en étroite collaboration avec d'autres entités du Fonds et étend cette collaboration à la communauté mondiale de l'évaluation, afin de demeurer au fait des méthodes d'évaluation les plus innovantes et de tirer le meilleur parti possible de cette collaboration. Il engage des consultations et collabore avec tous les acteurs concernés afin d'établir un réseau de professionnels du suivi et de l'évaluation susceptible de constituer une source de valeur ajoutée pour les opérations et les résultats du FEM.
49. Pour éviter les conflits d'intérêts, le directeur établit des règles claires applicables aux membres du personnel du Bureau. À cet égard, aucune évaluation ne doit être confiée à un membre du personnel ayant été responsable dans le passé de la conception, de l'exécution ou de la supervision du projet, du programme ou

de la politique à évaluer. Le Bureau ne confie pas l'analyse d'une évaluation ou la préparation de rapports d'évaluation à des consultants ayant précédemment travaillé, à titre individuel ou pour le compte de cabinets de consultants privés ou d'organisations à but non lucratif, à la conception ou à l'exécution d'un projet, d'un programme ou d'une politique.

50. Le directeur du Bureau de l'évaluation du FEM formule, indépendamment de la direction, un programme de travail continu sur quatre ans et une demande de budget annuel, et les soumet directement au Conseil pour approbation ; les besoins budgétaires des Entités d'exécution et du Secrétariat du FEM en matière de suivi-évaluation sont couverts séparément dans le budget de fonctionnement du Fonds, notamment par les allocations pour frais au titre des projets. Comme indiqué en détail dans chaque programme de travail quadriennal, les programmes d'évaluation sont conçus au regard de critères transparents et reposent sur une approche progressive s'étalant sur tout un cycle de refinancement, de manière à garantir une évaluation suffisamment complète pour promouvoir l'éthique de responsabilité et le transfert des connaissances. Pour toutes les évaluations de grande envergure, le Bureau de l'évaluation prépare un document d'orientation, qu'il communique à tous les acteurs concernés afin de recueillir leurs réactions.

Le directeur soumet le plan de travail et le budget du Bureau au Conseil du FEM.

2.4 Secrétariat du FEM

51. En application du mécanisme de gestion axée sur les résultats défini par le Conseil, le Secrétariat du FEM est chargé d'assurer le suivi de l'ensemble du portefeuille du Fonds, dans tous les domaines d'intervention et les projets et programmes du FEM, ce qui suppose, dans certains cas, de regrouper les constatations à l'échelle du portefeuille de projets et de programmes par domaine d'intervention, par type de projet, par thème ou par problème. Le Secrétariat du FEM, en s'appuyant sur des méthodes optimales reconnues au plan international, soutient le suivi des constatations des rapports de suivi et l'analyse de l'évolution des activités et des questions systémiques, afin d'éclairer le processus de prise de décision et l'élaboration de stratégies et d'enrichir la base de connaissances du FEM. Le Secrétariat soumet au Conseil du FEM un rapport annuel de suivi dans lequel il présente un aperçu des progrès accomplis vers les résultats visés, en faisant état notamment des réalisations, des problèmes d'exécution et de l'évolution générale du portefeuille, en s'appuyant sur les informations transmises par les Entités d'exécution par le biais des rapports sur l'état d'avancement des projets et programmes et des outils de suivi à l'échelle des domaines d'intervention.
52. Dans le droit fil de son attachement à la gestion axée sur les résultats, le Secrétariat du FEM pilote la définition des indicateurs tant à l'échelle de l'institution que du portefeuille de projets afin de suivre les progrès réalisés au regard des objectifs établis et du niveau de reconstitution des ressources visé. Le Secrétariat, en collaboration avec les Entités d'exécution et le Bureau de l'évaluation, définit également les besoins en matière de suivi au niveau des projets, des programmes et du

Le Secrétariat assure le suivi du portefeuille global du FEM.

portefeuille. Il examine l'ensemble des projets et programmes avant leur approbation afin de s'assurer qu'ils satisfont aux critères du FEM en matière de suivi-évaluation, notamment en ce qui concerne l'utilisation d'indicateurs et d'objectifs de résultat alignés sur les objectifs et indicateurs définis dans chaque domaine d'intervention. Le Secrétariat du FEM favorise la coopération en matière de suivi et de transfert des connaissances au niveau institutionnel en réunissant les acteurs concernés, et il assure la coordination des mécanismes et des systèmes de collecte et de diffusion des connaissances. Il favorise également le partage des acquis et la suite donnée aux résultats et aux constatations qui se dégagent du suivi.

53. Le Secrétariat du FEM pilote l'élaboration d'un système de gestion des connaissances du Fonds exploitant les données de suivi. Il coordonne la stratégie générale de gestion des connaissances du FEM et encourage l'utilisation de mécanismes de diffusion des enseignements tirés de l'exécution du portefeuille et des meilleures pratiques qui se dégagent des activités de suivi du FEM, en constituant une base centralisée de connaissances. D'une façon sélective et ciblée, il assure le suivi du portefeuille et des examens des dispositifs de transfert des connaissances, afin de mieux cerner les questions d'ordre systémique. Le Secrétariat peut envoyer des missions sur le terrain pour examiner des aspects particuliers du suivi du portefeuille et du transfert des connaissances.

54. Le Secrétariat du FEM s'assure qu'une suite est donnée aux constatations et recommandations découlant des activités de suivi-évaluation dans le cadre des politiques, programmes et procédures du FEM, et que les décisions connexes du Conseil sont mises en œuvre. Le Secrétariat veille à ce que les informations rendues publiques concernant le FEM fassent état, comme il convient, des résultats et des enseignements qui se dégagent des activités de suivi-évaluation. Entre autres, il recense et diffuse les méthodes de référence afin d'améliorer la qualité du portefeuille et encourager sa transposition, fournit les informations demandées par le Bureau de l'évaluation du FEM et prépare les réponses conjointes de la direction aux évaluations.

55. Le Secrétariat appuie l'activité d'évaluation en répondant promptement, et de manière exhaustive, aux demandes d'information du Bureau de l'évaluation concernant les projets et programmes du Fonds, coordonne la réponse de la direction aux évaluations institutionnelles, apporte un soutien administratif au Bureau de l'évaluation et consulte ce dernier lorsqu'il examine des questions particulières se rapportant au suivi et au transfert de connaissances.

**Le Secrétariat
tient compte des
enseignements
tirés dans
l'élaboration
des nouvelles
politiques.**

2.5 Entités d'exécution du FEM

Services chargés des opérations

56. Les Entités d'exécution du FEM sont chargées d'élaborer des plans de suivi-évaluation et des indicateurs de performance et de résultats des projets et programmes ;

elles sont également responsables du bon suivi des activités relevant des projets et programmes, des extrants obtenus et des progrès vers les réalisations. Pour que les résultats puissent être analysés de manière cohérente d'une Entités d'exécution à l'autre, les cadres logiques des projets s'alignent, s'il y a lieu, sur les cadres de résultat des différents domaines d'intervention du FEM. Les Entités d'exécution élaborent, en collaboration avec le Secrétariat du FEM, des indicateurs de programmes pour les différents domaines d'intervention. Elles aident le Secrétariat dans ses activités de suivi du portefeuille et de transfert des connaissances, en répondant aux demandes d'information et en facilitant les examens et les missions de suivi-évaluation. Les services chargés des opérations dans chaque Entité d'exécution s'assurent, par le biais de leurs systèmes de suivi internes, de l'évaluation périodique de l'évolution et des aspects de la mise en œuvre des projets et des programmes, et de la performance dans le cadre du portefeuille du FEM dont l'Entité d'exécution est responsable. Ces services transmettent au Secrétariat du FEM (au moins une fois par an) des rapports périodiques sur l'exécution et l'état d'avancement des projets et programmes. Les Entités d'exécution réalisent des évaluations à mi-parcours des projets de grande envergure en cours d'exécution et sont encouragées à faire de même, dans la mesure du possible et s'il y a lieu, pour les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes. Les rapports d'évaluation à mi-parcours sont transmis au Secrétariat du FEM au même titre que les autres rapports annuels. Les Entités d'exécution fournissent également des outils de suivi, à l'échelle des domaines d'intervention, des projets et programmes (le cas échéant) et établissent des rapports de synthèse qui permettent de dresser un tableau global du portefeuille de projets du FEM dont elles assurent l'exécution.

57. Les Entités d'exécution ont pour rôle de s'assurer que les projets (y compris ceux exécutés conjointement) et les programmes sont évalués périodiquement, conformément à des normes internationalement reconnues, et que les résultats des évaluations de projets, de programmes ou de portefeuilles sont portés à la connaissance du Bureau de l'évaluation du FEM. Elles aident le Bureau en répondant rapidement, et de manière exhaustive, aux demandes d'information ou de soutien se rapportant aux activités de suivi-évaluation des activités du FEM, et s'assurant que le public a accès aux évaluations de projets et que les documents relatifs aux projets sont mis à la disposition du Bureau de l'évaluation du FEM.
58. S'agissant des projets et programmes exécutés conjointement, qui sont conçus de manière à dégager des synergies et des économies d'échelle, il convient d'éviter toute répétition inutile des activités d'évaluation. Les partenaires ont pour responsabilité de s'assurer que les questions relatives à l'évaluation des projets et des programmes exécutés conjointement sont examinées et réglées d'un commun accord dès l'étape de la préparation, de manière à faire en sorte que le processus soit efficace par rapport à son coût, à rechercher les synergies, et à éviter que la réalisation des évaluations fasse double emploi. Ils peuvent notamment opter pour une évaluation conjointe, confier à une entité d'exécution la tâche de pilo-

Pour être efficace, le travail de suivi-évaluation doit s'appuyer sur le soutien et l'engagement résolus de toutes les Entités d'exécution.

ter l'évaluation ou engager des évaluations parallèles débouchant sur un rapport unique à l'échelle du programme. Le plan de suivi-évaluation soumis au directeur général pour approbation doit faire état de toutes les modalités dont les Entités d'exécution ont convenues.

59. Les Entités d'exécution travaillent avec les services des autres partenaires du FEM afin d'échanger les enseignements et les informations tirés des évaluations, et de les intégrer à leurs politiques opérationnelles, programmes ou projets, selon le cas. Elles doivent aussi favoriser la participation du public à toutes les étapes du cycle de projet, en consultant pleinement les pays participants et les parties prenantes du FEM au sujet des activités de suivi-évaluation, et en leur transmettant des informations et des comptes rendus.
60. Les Entités d'exécution encouragent les points focaux techniques à participer aux activités de suivi-évaluation. Elles veillent en particulier à ce qu'ils soient tenus pleinement informés du déroulement de ces activités et reçoivent tous les documents relatifs aux projets et programmes, y compris les rapports d'exécution des projets et programmes, les examens à mi-parcours et les évaluations finales. Toutefois, si les points focaux techniques souhaitent être associés aux activités de suivi-évaluation, leur participation doit être financée par eux-mêmes ou par le pays concerné. Si les points focaux techniques souhaitent assurer le suivi ou l'évaluation de projets ou du portefeuille-pays, les Entités d'exécution du FEM devraient leur donner accès aux informations relatives au suivi et à l'évaluation.

Services chargés de l'évaluation

61. Les services d'évaluation des Entités d'exécution du FEM ont convenu de s'échanger leurs programmes d'évaluation et leurs plans de travail afin de définir d'éventuels domaines d'intérêt commun et de coopération et des possibilités d'évaluations conjointes. Ils encouragent une couverture optimale des questions liées à l'environnement dans leurs plans d'évaluation. Dans le cas d'évaluations portant sur des questions intéressant le FEM et sur le portefeuille du FEM, les services d'évaluation offrent au Bureau de l'évaluation du Fonds des possibilités d'interaction du point de vue du mandat, de l'approche et de la portée des évaluations. Lorsqu'il existe un portefeuille important du FEM, les évaluations internes des Entités d'exécution devraient les prendre en compte dans toute la mesure possible, notamment dans leurs évaluations des portefeuilles-pays, leurs évaluations d'impact et leurs évaluations thématiques. Les services d'évaluation des Entités d'exécution devraient également coopérer dans le domaine des normes d'évaluation à appliquer et de la qualité des évaluations³. Les Entités d'exécution devraient mettre à la disposition de leurs services d'évaluation des moyens financiers suffisants pour leur permettre de travailler dans des conditions qui ne compromettent pas la réalisation indépendante des évaluations. Des consultations bilatérales sont organisées entre le Bureau de l'évaluation du FEM et les services d'évaluation des

**Le Bureau de
l'évaluation
collabore avec
les services
indépendants
d'évaluation des
Entités d'exécution.**

Entités d'exécution afin de régler les questions systémiques, y compris les questions budgétaires.

2.6 Groupe consultatif pour la science et la technologie

62. Le STAP formule des conseils ponctuels et adaptés sur les aspects scientifiques et techniques des activités de suivi-évaluation. Le président du STAP prend part aux réunions et aux consultations sur le suivi et l'évaluation au FEM.
63. Le STAP formule des conseils sur les aspects du programme de travail du Bureau de l'évaluation du FEM touchant aux évaluations qui comportent des éléments à caractère scientifique ou technologique, et fait des suggestions quant aux questions scientifiques ou technologiques à évaluer. Il peut aussi donner des avis sur « l'évaluabilité » de certains aspects scientifiques et des méthodes connexes de mesure de l'impact des interventions du FEM sur l'environnement mondial dont certains documents d'orientation, termes de référence ou rapports préconisent l'évaluation. Les membres du STAP peuvent également être appelés à intervenir directement à l'appui d'une évaluation, tout en respectant l'indépendance du STAP et du Bureau de l'évaluation du FEM.
64. Le STAP aide le Secrétariat du FEM et les Entités d'exécution, sur demande, à assurer le suivi des aspects scientifiques et techniques des portefeuilles et programmes du FEM. Il appuie également les activités de gestion des connaissances et d'échange des informations touchant aux aspects scientifiques et techniques du portefeuille. Le STAP aide aussi le Secrétariat du FEM à élaborer et appliquer des indicateurs à caractère scientifique pour mesurer les résultats au niveau national et à l'échelle du portefeuille de projets du FEM.

Le STAP donne des conseils sur les indicateurs et les méthodes.

2.7 Points focaux techniques du FEM

65. Plusieurs entités des pays participants sont associées de diverses manières aux activités de suivi et d'évaluation. Nombre de pays ont pris des mesures visant à mettre en place des systèmes nationaux de suivi, d'évaluation et d'appréciation des effets salutaires des interventions du FEM sur l'environnement local et mondial ou à renforcer les systèmes existants. Il peut s'agir d'améliorer les données de recensement et autre données de base dans les pays partenaires, d'établir des bases de référence pour les pays et les projets, de mettre en place des mécanismes participatifs de suivi de l'environnement et des ressources naturelles, d'utiliser les moyens de communication nationaux et les inventaires nationaux des effets salutaires des interventions du FEM sur l'environnement mondial ou de participer à diverses initiatives mondiales comme la Global Reporting Initiative ou au suivi des objectifs du Millénaire pour le développement, avec l'appui des partenaires de développement, selon le cas.
66. Conformément aux principes opérationnels du FEM, et compte tenu de la priorité accrue que l'institution accorde désormais à l'appropriation des projets par

Les Entités d'exécution doivent consulter les points focaux du FEM et les tenir pleinement informés du déroulement des activités de suivi-évaluation.

**Les points focaux
du FEM jouent
un rôle majeur
en matière de
suivi des rapports
de suivi et
d'évaluation.**

les pays, les activités de suivi-évaluation doivent favoriser la consultation et la participation. Les points focaux techniques du FEM doivent être pleinement consultés et informés par les Entités d'exécution et le Bureau de l'évaluation pour tout ce qui touche à la planification, à la conduite et aux résultats des évaluations menées dans les pays, sans que cela ne compromette le caractère indépendant de ces évaluations. Le personnel des administrations publiques ou des institutions compétentes doit appuyer le processus d'évaluation en répondant rapidement, et de manière exhaustive, aux demandes d'information du Bureau de l'évaluation qui portent sur les projets, les portefeuilles et les politiques du FEM ou sur l'échange de données empiriques.

67. Le point focal technique du FEM a en particulier la charge de mettre en œuvre les recommandations concernant des aspects qui intéressent directement le FEM, qu'elles soient de portée régionale ou nationale ou axées sur les projets, d'en assurer le suivi et de prendre les mesures qu'elles imposent. Il joue un rôle primordial, dans la mesure où il doit aussi consulter, informer et associer pleinement les acteurs nationaux concernés (et en particulier les organisations de la société civile participant aux activités du FEM) pour tout ce qui concerne la planification, la mise en œuvre et les résultats des activités de suivi-évaluation du FEM à l'échelle des pays.
68. Le Secrétariat du FEM et le Bureau de l'évaluation du FEM, sur demande expresse, aident les points focaux techniques dans le cadre des activités de suivi et d'évaluation, par le biais du Programme d'aide aux pays.

2.8 Autres parties prenantes

69. Diverses parties prenantes locales et internationales participent aux activités de suivi-évaluation du FEM. Il peut s'agir d'individus, de groupes ou d'institutions qui portent un intérêt particulier aux résultats des projets ou programmes financés par le FEM, en particulier ceux qui sont susceptibles d'influer sur leur situation. Parmi les différentes parties prenantes, figurent notamment les organismes nationaux d'exécution des projets et programmes du FEM, les groupes auxquels est confiée la conduite de certaines des activités requises à diverses étapes du projet ou du programme considéré et d'autres groupes de la société civile, parmi lesquels les membres des populations locales pour lesquelles le projet ou le programme pourrait présenter un intérêt particulier, qui vivent dans la zone d'exécution du projet ou du programme ou qui dépendent des ressources naturelles qu'abrite le site d'implantation du projet ou du programme, que ce soit pour assurer en partie leur survie ou pour faire face à des périodes de crise. Leur participation aux activités du suivi-évaluation est fonction de la nature du projet ou du programme et du rôle qui leur revient. À titre d'exemple, les établissements universitaires et les entreprises privées peuvent appuyer directement les activités de suivi-évaluation, en apportant un éclairage extérieur et en mettant à profit leurs compétences. De même, les ONG et les organisations de la société civile peuvent jouer un rôle

majeur dans le suivi des activités menées dans le cadre de projets et programmes du FEM, notamment en donnant leur avis, en leur qualité de bénéficiaires ou de représentants des groupes de proximité.

70. Conformément aux dispositions de l'Instrument du FEM, la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des activités auxquelles le public participe, y compris le suivi et l'évaluation, et l'établissement des rapports connexes doivent s'effectuer en toute transparence pour tous les projets et programmes. L'objectif est de s'assurer que l'ensemble des informations non confidentielles sont bien rendues publiques et que les principaux groupes et représentants des populations locales sont dûment consultés dans le cadre du processus de suivi-évaluation. Le suivi et l'évaluation au FEM font intervenir l'ensemble des parties prenantes et des bénéficiaires, en qualité de participants et de partenaires ou d'utilisateurs et de bénéficiaires, selon le cas. La participation des parties prenantes locales et les approches participatives du suivi et de l'évaluation répondent à une nécessité fondamentale dans les projets et les programmes qui ont une incidence sur les revenus et les moyens de subsistance des groupes locaux, et en particulier des populations défavorisées qui vivent dans la zone d'exécution des projets et à proximité (populations autochtones et autres collectivités locales, femmes et ménages pauvres, etc.).
71. Les parties prenantes ont la responsabilité particulière d'exposer leur point de vue et leur avis. Elles s'appuient sur le suivi et l'évaluation pour apprécier les progrès accomplis, soulever certains problèmes ou confirmer l'obtention de résultats, permettant ainsi d'améliorer la performance et le transfert de connaissances. Les possibilités d'interaction avec les différentes parties prenantes et de participation des divers groupes de ces acteurs doivent être indiquées clairement dans la conception des systèmes de suivi et dans les termes de référence des évaluations, en tenant compte de conditions telles que les aspects culturels et politiques et les facteurs propres aux projets. Les éventuels critères budgétaires applicables doivent être indiqués dans les propositions relatives aux projets.

Le point de vue des acteurs concernés est pris en compte.

Notes

1. Mandat du Groupe indépendant de suivi et d'évaluation (<https://www.thegef.org/gef/node/4134>).
2. Ibid, annexe I (<https://www.thegef.org/gef/node/4134>).
3. Dans le cadre des travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Groupe de coopération pour l'évaluation des institutions financières internationales, auxquels le Bureau de l'évaluation du FEM participe.

3. Suivi et évaluation critères et exigences minimales

La Politique de suivi et d'évaluation s'appuie sur les normes internationales d'évaluation les plus rigoureuses.

3.1 Principes, normes et critères internationaux de suivi et d'évaluation

72. L'action du FEM et de ses Entités d'exécution en matière de suivi-évaluation est régie à divers égards par des normes et principes internationalement reconnus. Le FEM et les Entités d'exécution se réfèrent le plus souvent aux normes et principes définis par le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), qui rassemble les institutions financières internationales (www.ecgnet.org), et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) (www.uneval.org). S'il y a globalement convergence en faveur de normes mondialement reconnues, les buts et objectifs spécifiques des différentes Entités d'exécution ne sont pas les mêmes, si bien qu'elles n'appliquent pas toutes les mêmes normes et principes de la même manière. En conséquence, il est difficile de formuler des principes, normes et critères précis communs à tous les membres du réseau du FEM. On s'attend néanmoins à l'avenir à davantage de convergence compte tenu des modifications apportées au système d'évaluation de l'Organisation des Nations Unies et au système des institutions financières internationales.

73. L'UNEG a adopté des normes professionnelles pour l'évaluation d'éléments, tels que les termes de référence, les rapports initiaux et les rapports finaux, les processus d'évaluation, le suivi des évaluations et les descriptifs de fonctions des évaluateurs. Ces normes ont été établies au regard des connaissances les plus récentes dont dispose la communauté des bailleurs d'aide bilatérale (réseau Évaluation du CAD/OCDE) et l'ECG. L'UNEG exige de chaque institution du système des Nations Unies qu'elle adopte une politique d'évaluation dans laquelle les normes sont appliquées à sa situation propre. Dans le même temps, un système indépendant d'examen paritaire et divers outils d'évaluation interne et externe ont été élaborés afin d'aider chaque institution à améliorer ses performances et à mieux adapter les normes de l'UNEG.

74. L'ECG a opté pour une approche différente. Il n'a pas adopté de normes professionnelles mais a réalisé une évaluation comparative des méthodes d'évaluation faisant autorité dans divers domaines, de manière à harmoniser et à améliorer la performance des institutions financières internationales en matière d'évaluation.

Il s'agit notamment de méthodes de référence relatives, entre autres, aux opérations du secteur privé, à l'évaluation des stratégies et programmes nationaux et aux évaluations des opérations de prêt du secteur public et des prêts en faveur de réformes. L'indépendance des évaluations est une question particulièrement importante qui suscite une grande attention et a conduit l'ECG à publier, en juin 2010, un rapport intitulé *Good Practice Standards on Independence of International Financial Institutions' Central Evaluation Departments* (ecgnet.org/key).

75. Depuis plus de dix ans, le réseau Évaluation du CAD/OCDE est l'entité qui participe le plus activement au débat sur les normes professionnelles d'évaluation des questions relatives au développement et à l'aide, et il fait autorité en la matière. Les Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement, adoptés lors de la réunion de haut niveau du CAD tenue en 1991, demeurent à ce jour les principes et les critères d'évaluation de l'aide les mieux connus à l'échelle internationale. Le réseau Évaluation du CAD/OCDE a également adopté des normes de qualité en matière d'évaluation.
76. Aucune norme professionnelle de suivi n'a été formulée dans les institutions financières bilatérales, onusiennes ou internationales. Il est néanmoins de règle de formuler des exigences minimales pour les systèmes de suivi, d'assortir les projets de normes de suivi de ce type, de les relier dans toute la mesure possible aux objectifs et indicateurs définis dans les cadres logiques, etc. Par ailleurs, on s'accorde à reconnaître que les systèmes de suivi sont généralement « propres » à un projet, à un programme ou à une politique en particulier, et qu'ils doivent donc être conçus de manière à s'intégrer au mécanisme de gestion axée sur les résultats de l'organisation concernée.
77. Une des principales normes internationales applicables en la matière prévoit l'allocation de ressources suffisantes pour garantir le bon déroulement des activités de suivi-évaluation. La planification du suivi et de l'évaluation doit être expressément intégrée à la planification et à l'établissement du budget, au niveau du projet et de l'organisation dans son ensemble. Au FEM, les activités de suivi-évaluation doivent être gérées de manière à en garantir l'efficacité au regard de leur coût et à conférer ainsi de la valeur ajoutée au portefeuille. L'établissement des coûts des activités de suivi-évaluation et du budget correspondant doit être pris en compte, comme il convient, dans la planification du budget du Bureau de l'évaluation du FEM, du budget de fonctionnement du Fonds, des mécanismes de défraiement des Entités d'exécution et des budgets des projets. Il s'agira notamment de tenir compte des éventuelles répercussions financières supplémentaires découlant des responsabilités qu'impose la présente Politique et de l'application des exigences minimales qui y sont définies.
78. Toutes les Entités d'exécution du FEM reçoivent des ressources et des allocations pour frais au titre des projets. Les ressources allouées aux projets sont destinées à couvrir les fournitures, les travaux et les services au profit des bénéficiaires des

**Des ressources
suffisantes doivent
être affectées aux
activités de suivi-
évaluation, tous
niveaux confondus.**

financements du FEM dans le cadre de la préparation et de l'exécution des projets et des programmes en vue, notamment, des activités nécessaires à la réalisation des missions de suivi-évaluation. Les allocations pour frais versées au titre des projets permettent aux Entités d'exécution de fournir des services liés au déroulement du cycle des projets du FEM dont elles ont la charge. Ces services comprennent : la constitution et la gestion de portefeuilles par les services régionaux et opérationnels ; l'identification des projets ; la fourniture d'une aide aux pays bénéficiaires pour qu'ils puissent élaborer et préparer leurs projets ; l'appréciation préalable des projets proposés et la négociation des opérations cofinancées par le FEM ; la supervision des projets du FEM, la préparation de rapports de fin d'exécution des projets ; et l'examen des projets par les services de l'évaluation des Entités d'exécution. Ces dernières communiquent aussi des données au Bureau de l'évaluation du FEM et préparent les réponses conjointes de la direction.

79. Les critères, exigences minimales et principes clés applicables au suivi et à l'évaluation seront exposés en plus de détails dans des directives auxquelles seront intégrées les sections correspondantes des termes de référence datés du 28 juillet 2003. Le Bureau de l'évaluation du FEM a publié des directives sur les normes éthiques et les conflits d'intérêts dans le contexte des évaluations, ainsi que des directives sur les évaluations finales¹. Le Secrétariat du FEM pourrait donner d'autres directives sur le suivi et les indicateurs, en complément des orientations relatives à la mise en œuvre du mécanisme de gestion axée sur les résultats du FEM.

3.2 Principes et critères d'évaluation

80. L'évaluation des interventions du FEM obéit aux principes ci-après, qui constituent des dénominateurs communs au FEM et seront définis plus avant dans des directives ou modalités particulières, à l'issue d'un processus consultatif auquel prendront part le Bureau de l'évaluation et ses partenaires. Ces principes ne sont pas des exigences minimales à proprement parler, mais plutôt des normes professionnelles internationalement reconnues qui doivent être appliquées aux évaluations spécifiques que réalise le FEM ou auxquelles ses partenaires participent.

Principes régissant l'évaluation

- a. **Indépendance.** Les membres des équipes d'évaluation ne doivent avoir aucun lien avec le processus d'élaboration des politiques et les mécanismes de fourniture et de gestion de l'aide. Ils doivent, notamment, ne pas avoir participé à titre individuel aux 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 réalisées sous l'autorité de directeurs de projet ou de services de tutelle, des mécanismes d'examen particuliers peuvent aider à vérifier l'impartialité et la rigueur du processus d'évaluation.
- b. **Crédibilité.** Les évaluations doivent être crédibles et reposer sur des données ou des observations fiables. Les rapports d'évaluation doivent mettre en évidence l'homogénéité et la fiabilité des données, des constatations et des avis et

enseignements qui se dégagent, du point de vue de la qualité des instruments, des procédures et des analyses ayant servi à la collecte et à l'interprétation des informations. Les évaluations réalisées à l'échelle des projets, des programmes et des portefeuilles doivent faire appel, autant que faire se peut, à des techniques et des indicateurs évolutifs et pratiques pour mesurer les résultats et les progrès.

- c. **Utilité.** Les évaluations doivent répondre aux besoins d'information des utilisateurs visés. Les partenaires, les évaluateurs et les services à la demande desquels sont réalisées les évaluations doivent s'assurer celles-ci reposent sur des informations précises et sont pertinentes, effectuées en temps opportun et présentées de façon claire et concise, de manière à être aussi utiles que possible aux différentes parties prenantes. Les rapports d'évaluation doivent présenter dans leur intégralité, et de manière équilibrée, les données factuelles, les constatations, les problèmes, les conclusions et les recommandations qui se dégagent des évaluations. Ils doivent être axés à la fois sur les résultats et sur l'adoption de mesures concrètes.
- d. **Impartialité.** Les évaluations doivent présenter de manière exhaustive et équilibrée les points forts et les faiblesses de la politique, du programme, du projet ou du service soumis à évaluation. Le processus d'évaluation doit être empreint d'impartialité à toutes les étapes et tenir compte des points de vue de toutes les parties prenantes. Les services à la demande desquels sont réalisées les évaluations doivent s'assurer que les évaluateurs sélectionnés sont impartiaux et sans parti pris.
- e. **Transparence.** La transparence et la consultation avec les principales parties prenantes sont des caractéristiques essentielles du processus de suivi-évaluation, toutes étapes confondues. Il s'agit notamment de communiquer des informations claires sur les décisions relatives au programme de travail et aux domaines à évaluer, le but de l'évaluation, les critères appliqués et l'usage réservé aux constatations. Les documents établis à l'issue des évaluations devraient être présentés sous une forme qui en facilite la consultation et la lecture de sorte à gagner également en transparence et en légitimité. Les rapports d'évaluation doivent fournir des informations transparentes sur les sources d'information, les méthodes et l'approche utilisées.
- f. **Diffusion.** Les enseignements tirés de l'évaluation doivent être diffusés conformément à des normes internationales largement reconnues, grâce à la mise en place de mécanismes efficaces de remontée de l'information vers les décideurs, les agents des services opérationnels, les bénéficiaires et le grand public. Une politique d'information claire permet de publier les rapports d'évaluation de manière transparente sur des sites web et de diffuser les constatations des évaluations par le biais de divers produits et manifestations visant à informer le public. Dans un esprit de collaboration, les acteurs du FEM se communi-

Principes régissant l'évaluation

queront les rapports d'évaluation relatifs aux activités du FEM et d'autres rapports périodiques internes sur l'examen de l'état d'avancement et l'exécution des projets, et mettront les enseignements qui s'en dégagent à la disposition de l'unité de gestion des projets dans le but d'améliorer l'efficacité. Le Bureau de l'évaluation a accès à tous les documents des Entités d'exécution se rapportant aux activités financées par le FEM.

g. **Éthique.** Les évaluations doivent dûment tenir compte du bien-être, des croyances et des coutumes des personnes touchées ou visées, en évitant tout conflit d'intérêts. Les évaluateurs doivent respecter le droit des institutions et des individus à leur fournir des informations en toute confidentialité. Si des éléments attestant d'une irrégularité sont mis au jour, l'évaluateur ou l'administrateur doit rendre compte de la question en toute discrétion au directeur du Bureau de l'évaluation du FEM, qui prend alors les mesures appropriées, et peut notamment aviser les services d'enquête de l'Entité exécution concernée. Pour que les évaluations puissent être réalisées dans des conditions conformes à l'éthique, il importe que la direction ou les services à la demande desquelles les évaluations sont réalisées fassent preuve d'ouverture quant aux constatations des évaluations et veillent à ce que des intérêts particuliers n'entravent pas le bon déroulement du processus.

**Principes régissant
l'évaluation**

h. **Participation.** Les activités du FEM sont mises en œuvre dans le cadre de divers partenariats regroupant des organisations internationales et nationales, des organisations non gouvernementales et des bailleurs d'aide bilatérale qui les cofinancent. Le Bureau de l'évaluation du FEM et les partenaires du FEM doivent examiner sérieusement la possibilité de réaliser des évaluations conjointes permettant au FEM de recueillir des éléments d'appréciation et des réactions qu'il ne pourrait obtenir s'il réalisait seul ces évaluations. Les partenaires du FEM doivent collaborer aux activités d'évaluation du Fonds en participant aux travaux d'associations et de groupes internationaux de suivi-évaluation et de chercheurs. Les évaluations du FEM doivent faire intervenir les différentes parties prenantes au niveau national, et en particulier les points focaux techniques du FEM, de même que d'autres acteurs concernés nationaux comme les gestionnaires des projets et les ONG associées à leur exécution, de sorte que les bénéficiaires des projets et programmes puissent participer au processus de transfert de connaissances aux côtés du Fonds, et que l'ensemble des partenaires du FEM puissent aussi apprendre à leur contact.

i. **Compétences et capacités.** Les évaluations du FEM exigent, selon le sujet traité, de faire appel à un large éventail de connaissances techniques ou environnementales et aux compétences de spécialistes des sciences sociales et de l'évaluation. Il appartient aux services demandeurs des évaluations de sélectionner des évaluateurs chevronnés, de niveau suffisamment élevé et faisant preuve d'indépendance d'esprit, et d'adopter une méthode rigoureuse d'appré-

ciation des résultats et de la performance. Il convient, dans le cadre des activités d'évaluation du FEM, de faire le meilleur usage possible des compétences locales, tant du point de vue technique qu'en matière d'évaluation. Les partenaires du FEM doivent, dans la mesure du possible, œuvrer de concert au renforcement des capacités locales d'évaluation, en particulier dans le domaine des évaluations environnementales.

81. En règle générale, les évaluations du FEM portent sur cinq critères importants, qui ne nécessitent pas tous un examen systématique :

- a. **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 ; cette analyse doit également porter sur l'évolution dans le temps de la pertinence de l'activité considérée.
- b. **Efficacité** — Le degré de réalisation d'un objectif ou la probabilité qu'il le soit.
- c. **Efficience** — Le degré de réalisation des résultats avec les ressources les moins coûteuses qui soient.
- d. **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 effets salutaires sur l'environnement mondial, les effets d'entraînement et d'autres effets locaux.
- e. **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 aux plans financier et social.

Les évaluations du FEM portent sur cinq principaux critères.

3.3 Principes et critères de suivi

82. Le suivi des activités du FEM obéit aux principes suivants, dont certains sont identiques aux principes régissant les évaluations du Fonds.

- a. **Crédibilité.** Le suivi doit être crédible et reposer sur des données ou des observations fiables. Les rapports de suivi doivent mettre en évidence l'homogénéité et la fiabilité des données, des constatations et des avis et enseignements qui se dégagent, du point de vue de la qualité des instruments, des procédures et des analyses ayant servi à la collecte et à l'interprétation des informations.
- b. **Utilité.** Le suivi doit répondre aux besoins d'information des utilisateurs visés. Les partenaires doivent s'assurer que les activités de suivi reposent sur des informations précises et qu'elles sont pertinentes, menées en temps opportun et présentées de façon claire et concise, de manière à être aussi utiles que possible aux différentes parties prenantes. Les rapports de suivi doivent présenter dans leur intégralité, et de manière équilibrée, les données factuelles, les consta-

tations, les problèmes, les conclusions et les recommandations. Ils doivent être axés à la fois sur les résultats et sur l'adoption de mesures concrètes.

- c. **Impartialité.** Le principe de l'absence de parti pris s'applique aussi aux autoévaluations, aux autoanalyses, aux examens et aux rapports internes, ainsi qu'aux mesures de suivi.
- d. **Transparence.** La transparence et la consultation des principales parties prenantes sont des aspects essentiels du processus de suivi, toutes étapes confondues. Il s'agit notamment de communiquer des informations claires sur le déroulement et la portée des missions et des activités de suivi. Les documents établis à l'issue des missions de suivi devraient être présentés sous une forme qui en facilite la consultation et la lecture de sorte à gagner en transparence et en légitimité.
- e. **Diffusion.** Les enseignements tirés du suivi doivent être diffusés grâce à la mise en place de mécanismes efficaces de remontée de l'information vers les décideurs, les agents des services opérationnels, les bénéficiaires et le grand public. Dans un esprit de collaboration, les acteurs du FEM se communiqueront les rapports de suivi relatifs aux activités du FEM et d'autres rapports périodiques internes sur le suivi de l'état d'avancement et de l'exécution des projets du FEM, et mettront les enseignements qui s'en dégagent à la disposition de l'unité de gestion des projets dans le but d'améliorer l'efficacité. Le Secrétariat du FEM a accès à tous les documents des Entités d'exécution se rapportant aux activités financées par le FEM.
- f. **Participation.** Dans la mesure où les activités du FEM sont mises en œuvre dans le cadre de divers partenariats regroupant des organisations internationales et nationales, des organisations non gouvernementales et les bailleurs de fonds bilatéraux participant à leur cofinancement, les activités de suivi du FEM doivent faire intervenir les différentes parties prenantes, et notamment les administrations nationales et les organisations intergouvernementales, les ONG, les organisations de la société civile, le secteur privé et les représentants des collectivités locales, et en particulier des populations autochtones.

83. En application du mécanisme de gestion axée sur les résultats du FEM, les projets et programmes doivent être assortis d'un système de suivi axé notamment sur la planification des résultats à atteindre et, s'il y a lieu, d'indicateurs des progrès enregistrés vers la réalisation d'un impact. Ces indicateurs doivent être **S**pécifiques, **M**esurables, **A**pplicables, **R**éalistes et délimités dans le **T**emps, et sont désignés par l'acronyme SMART. Cela étant, si les Entités d'exécution conviennent toutes sans exception de la nécessité d'appliquer les critères SMART lors de l'établissement des indicateurs, elles ne sont pas d'accord quant à la signification à donner à chacune des lettres de l'acronyme SMART. Pour éviter tout malentendu, il convient de préciser que, dans le contexte du FEM, l'acronyme SMART renvoie aux caractéristiques suivantes :

Principes régissant le suivi

- a. **Spécifique.** Le système de suivi rend compte du caractère spécifique du résultat attendu en le mettant en corrélation de manière claire et directe avec la réalisation d'un seul objectif, et de ce seul objectif.
- b. **Mesurable.** Le système et les indicateurs de suivi sont décrits de manière claire et dépourvue de toute ambiguïté, de sorte que toutes les parties puissent convenir de ce qu'ils recouvrent, et qu'on puisse disposer de moyens pratiques de les mesurer.
- c. **Applicable et imputable.** Le système définit les changements qui doivent résulter de l'intervention considérée et détermine dans quelle mesure les résultats sont réalistes. On entend par « imputable » le fait que les changements apportés à l'enjeu de développement ciblé puissent être reliés à l'intervention.
- d. **Pertinents et Réalistes.** Le système établit les niveaux de performance qui sont susceptibles d'être atteints dans la pratique et qui tiennent compte des attentes des parties prenantes.
- e. **Délimités dans le temps, traçables et ciblés.** Le système permet de suivre les progrès réalisés dans des conditions économiquement efficaces, avec la périodicité souhaitée et pour une période donnée, en indiquant clairement les différentes catégories d'acteurs qui seront touchées par le projet ou le programme.

**Les critères SMART
sont appliqués au
suivi**

3.4 Exigences minimales et principes clés

84. Le suivi et l'évaluation des projets et programmes doivent répondre aux critères minima ci-après.
85. Les objectifs et résultats attendus des projets et programmes du FEM doivent être spécifiques et mesurables, de manière à permettre un suivi et une évaluation efficaces des projets et programmes. Des données de référence seraient établies pour chacun des indicateurs de résultat clés. Les Entités d'exécution doivent, dans la mesure du possible, faire en sorte que ces questions soient examinées dès l'étape de l'élaboration des projets, afin que la planification du suivi et de l'évaluation puisse intervenir en temps opportun.
86. Le suivi des projets et programmes du FEM permet à la direction des Entités d'exécution du FEM de prendre des décisions fondées quant au déroulement des projets et programmes et permet au Fonds de recueillir des informations sur les résultats. Pour être utilisé aux fins de la formulation de conclusions et de l'adoption des décisions, le suivi doit s'appuyer sur des données à la fois qualitatives et quantitatives permettant de rendre compte avec exactitude des extrants obtenus et des progrès accomplis dans la réalisation des résultats souhaités, de sorte que l'on puisse cerner les principaux problèmes liés à l'exécution des projets et programmes et proposer des solutions adaptées. Les rapports périodiques doivent être fondés sur le principe de continuité afin de favoriser le suivi des résultats et

**Un bon plan de
suivi-évaluation ...**

Exigence minimale 1 : Conception des plans de suivi-évaluation

Tous les projets et programmes doivent être accompagnés d'un plan concret de suivi-évaluation assorti d'un budget complet à la date à laquelle ils sont soumis au directeur général pour agrément dans le cas des projets de grande envergure, et pour approbation dans le cas des projets de moyenne envergure. Les cadres logiques de projets doivent être alignés, s'il y a lieu, sur les cadres de résultats à l'échelle des domaines d'intervention du FEM. Le plan de suivi-évaluation contient au minimum les indications suivantes :

- Indicateurs SMART de résultats et d'exécution correspondant aux cadres de résultats des domaines d'intervention ; des indicateurs supplémentaires susceptibles de fournir à la direction des informations fiables et exploitables peuvent également être définis dans le plan de suivi-évaluation.
- Scénario de référence pour le projet ou programme, assorti d'un exposé du problème à résoudre et de données sur les indicateurs ou, si les principaux indicateurs de référence ne sont pas définis, d'un plan de substitution visant à résoudre le problème considéré, à la date ou le projet ou programme est soumis au directeur général pour agrément.
- Indication des examens et évaluations à entreprendre, et notamment examens à mi-parcours et évaluations finales.
- Structure organisationnelle et budgets applicables aux activités de suivi-évaluation.

des progrès. Pour être exploitable, le suivi doit s'effectuer dans le cadre de visites d'observation périodiques, rendre compte de l'avis des parties prenantes et exposer, le cas échéant, les facteurs d'ordre méthodologique ayant conduit à une utilisation limitée des sources d'information et des données. Les plans de suivi-évaluation sont des outils évolutifs qui doivent être révisés dès lors que la portée du projet ou du programme considéré évolue sensiblement.

87. Les évaluations des projets et programmes doivent permettre de dégager des enseignements et de formuler des recommandations aux fins de l'élaboration des futurs projets, programmes, politiques ou portefeuilles. Les Entités d'exécution sont censées appliquer leurs modalités internes à la réalisation des évaluations et à la gestion de leurs coûts, de sorte que les rapports d'évaluation relatifs aux projets et programmes du FEM soient crédibles, impartiaux, homogènes et fondés sur des informations détaillées, conformément aux exigences énoncées plus haut. Les évaluations portent sur les résultats (extrants, effets et impact), qui doivent être appréciés au regard des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience (rapport coût-efficacité) et de viabilité, selon le cas.
88. Tous les projets de moyenne envergure, de même que les activités habilitantes qui ne sont pas approuvées dans le cadre de la procédure accélérée feront l'objet d'une évaluation visant à rendre compte du degré de réalisation des résultats visés et des enseignements tirés. Le montant limité, en valeur absolue, des ressources disponibles aux fins des évaluations pourraient réduire la crédibilité de ces évaluations et leur efficacité par rapport à leur coût. En conséquence, des orientations particulières seront définies pour les projets de moyenne envergure et les activités

Exigence minimale 2 : Mise en œuvre des plans de suivi-évaluation

Le suivi et la supervision des projets et programmes incluent la mise en œuvre du plan de suivi-évaluation, qui s'articule autour des composantes suivantes :

- Utilisation intensive des indicateurs SMART d'exécution ;
- Indicateurs SMART de résultats mesurés de manière active ; à défaut, une explication raisonnable doit être fournie ;
- Scénario de référence pour le projet/programme établie dans son intégralité, données compilées en vue de l'examen de l'état d'avancement des activités et réalisation des évaluations conformément aux modalités prévues ;
- Structure organisationnelle de suivi-évaluation opérationnelle et budgets dépensés comme prévu.

... mis en œuvre...

Exigence minimale 3 : Évaluation des projets et programmes

Tous les projets de grande envergure et tous les programmes sont évalués à la fin de la période d'exécution. Cette évaluation doit satisfaire aux exigences minimales suivantes :

- L'évaluation doit être conduite de manière indépendante de la direction du projet ; si elle est réalisée par la direction du projet, elle doit être examinée par le service d'évaluation de l'Entité d'exécution ou par les mécanismes indépendants d'assurance de la qualité de l'Entité d'exécution.
- L'évaluation est régie par les normes de l'Entité d'exécution concernée.
- L'évaluation doit au minimum :
 - déterminer dans quelle mesure les extrants et effets ciblés ont été obtenus, et attribuer une note correspondante ;
 - évaluer la probabilité de la viabilité des effets à l'achèvement du projet et attribuer une note correspondante ;
 - déterminer si les exigences minimales 1 et 2 ont été respectées et attribuer une note correspondante.
- Le rapport d'évaluation doit indiquer au minimum :
 - les données de base relatives à l'évaluation :
 - date de l'évaluation
 - intervenants ayant pris part à l'évaluation
 - principales questions posées
 - méthode utilisée — y compris l'application des cinq critères d'évaluation
 - les données de base relatives au projet/programme, notamment les dépenses réelles du FEM et les autres dépenses ;
 - les enseignements susceptibles d'être transposés à plus grande échelle ;
 - les termes de référence de l'évaluation (dans une annexe).
- Le rapport d'évaluation est transmis au Bureau de l'évaluation du FEM dès qu'il est disponible, et au plus tard dans les 12 mois suivant l'achèvement de la période d'exécution du projet ou programme.

**... et une
évaluation finale
efficace ...**

**... associant les
points focaux
du FEM à toutes
les étapes du
processus.**

Exigence minimale 4 : Participation des points focaux techniques

Les points focaux techniques sont associés aux activités de suivi-évaluation des projets et programmes. Les critères applicables en la matière sont les suivants :

- Le plan de suivi-évaluation précise de quelle manière les responsables du projet ou programme considéré tiendront le point focal technique du FEM informé et l'associeront, dans la mesure du possible, et s'il y a lieu, aux activités de suivi-évaluation, sans pour autant remettre en question le caractère indépendant de l'évaluation.
- Durant la période d'exécution, les points focaux techniques du FEM sont tenus informés par les Entités d'exécution du déroulement des activités de suivi-évaluation des projets et programmes relevant du portefeuille-pays dont elles ont la charge.
- Les points focaux techniques du FEM sont tenus informés des résultats des examens à mi-parcours et des évaluations finales. Le cas échéant, et dans la mesure du possible, un point de la situation leur est transmis au début et à la fin des missions d'évaluation. Ils reçoivent un projet de rapport pour avis, sont invités à apporter leur contribution à la réponse de la direction (s'il y a lieu), et reçoivent le rapport d'évaluation finale dans les 12 mois suivant l'achèvement du projet au programme.
- Les Entités d'exécution du FEM veillent au respect des conditions énoncées ci-dessus dans le cadre des projets et programmes financés par le FEM dont elles assurent la mise en œuvre.

habilitantes approuvées dans le cadre de la procédure normale, de sorte que ces évaluations, bien que moins approfondies, n'en conservent pas moins toute leur crédibilité et leur efficacité économique. Ces orientations seront définies par le Bureau de l'évaluation du FEM. Les évaluations des projets de moyenne envergure et des activités habilitantes approuvées dans le cadre de la procédure normale sont transmises au Bureau de l'évaluation du FEM dès qu'elles sont disponibles ou, au plus tard, dans les 12 mois suivant l'achèvement des projets.

Note

1. Bureau de l'évaluation du FEM (2007), *GEF Evaluation Office Ethical Guidelines* (www.thegef.org/gef/node/1556) ; et Bureau de l'évaluation du FEM (2008), *Guidelines for Conducting Terminal Evaluations* (www.thegef.org/gef/node/1905).



Fonds pour l'environnement mondial
Bureau de l'évaluation
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
États-Unis d'Amérique
www.gefeo.org

Imprimé sur du papier fabriqué dans le respect de l'environnement.