



ÉVALUATION

AU NIVEAU DES PROJETS

**DIRECTIVES POUR RÉALISER
LES ÉVALUATIONS FINALES
DES PROJETS DU FEM ET
SOUTENUS PAR LE PNUD**



DIRECTIVES POUR RÉALISER LES ÉVALUATIONS FINALES DES PROJETS DU FEM ET SOUTENUS PAR LE PNUD

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes et abréviations	iii
1. Introduction	1
1.1 Politiques du PNUD et du FEM	1
2. Cycle d'évaluation	4
2.1 Calendrier de l'évaluation	4
2.2 Pré-évaluation	5
2.3 Préparation	5
2.4 Mise en œuvre	8
2.5 Évaluation a posteriori	11
3. Contenu de l'évaluation	13
3.1 Introduction	13
3.2 Rapport	14
3.3 Notations	25
Annexes	
Annexe 1 : Glossaire des termes	26
Annexe 2 : Termes de référence de l'évaluation finale	28
Annexe 3 : Tableau de cofinancement des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD	39
Annexe 4 : Tableau d'exemples de critères d'évaluation	40
Annexe 5 : Exemple de tableau pour l'évaluation de la réalisation des résultats	48
Annexe 6 : Formulaire d'acceptation du code de conduite du consultant en évaluation	50
Annexe 7 : Modèle de réponse de la direction	51
Annexe 8 : Formulaire d'examen de l'évaluation finale utilisé par le bureau de l'évaluation du PNUD	52
Encadrés	
Encadré 1. Renforcement du rôle d'évaluation mandaté par le FEM des points focaux opérationnels	2
Encadré 2. Code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies (GENU) pour les évaluateurs	8
Encadré 3. Critères d'évaluation du PNUD	15
Encadré 4. Outils de suivi de domaine focal du FEM	19
Encadré 5. Définition de base de chaque maillon de la chaîne de gestion basée sur les résultats, GBR (RBM par son acronyme en anglais)	20
Encadré 6. Notations de durabilité de projets	22
Figures	
Figure 1. Phase de mise en œuvre de l'évaluation	4
Figure 2. Réponse de la direction	11
Figure 3. Évaluation du rôle de catalyseur	23
Figure 4. Approche de la « théorie du changement »	24
Tableaux	
Tableau 1. Échelles de notations	25

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACL	Analyse du cadre logique
AE	Agent d'exécution
APD-A	Assistance préparatoire pour le développement (Bloc A)
AR	Agence de réalisation
BE FEM	Bureau de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial
BÉ PNUD	Bureau de l'évaluation du PNUD
BNUSAP	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
BP	Bureau de pays du PNUD
CDP	Comité directeur de projet
CGELE	Centre de gestion en ligne des évaluations
CTP	Conseiller technique principal
DP	Descriptif de projet
DPP	Document de programme pays du PNUD
EE	Équipe d'évaluation
EÉF	Examen de l'évaluation finale
ÉF	Évaluation finale
ÉI	Évaluation à mi-parcours
EP	Équipe chargée du projet
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIP	Formulaire d'identification de projet
GCR	Groupe de coordination régional PNUD-FEM
MA	Mémorandum d'accord
ONG	Organisation non gouvernementale
PAPP	Plan d'action du programme pays du PNUD
PCNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PDG	Président directeur général (administrateur)
PFO	Point focal opérationnel du FEM
PGT	Projet de grande envergure
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PPPO	Politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD
PTM	Projet de moyenne envergure
RAAR	Rapport annuel axé sur les résultats
RAP	Rapport annuel de projets
RMP	Rapport sur la mise en œuvre des projets
S et E	Suivi et évaluation
SGIP	Système de gestion de l'information sur les projets PNUD-FEM
TR	Termes de référence

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Le présent document présente des directives pour le lancement et la mise en œuvre des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et qui ont bénéficié de financements sous forme de subventions du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Ces directives visent à clarifier les étapes du cycle d'évaluation, leur calendrier et à préciser qui en est le responsable. Elles exposent également en détail le contenu recommandé des « éléments livrables » en matière d'évaluation, notamment les termes de référence, les rapports d'évaluation, les réponses de la direction et l'assurance qualité des évaluations.

Les directives visent à épauler les principaux participants engagés dans le cycle d'évaluation de projets, notamment le personnel des bureaux de pays assurant la gestion des projets financés par le FEM. Elles sont conçues pour améliorer la conformité aux politiques d'évaluation et aux exigences procédurales du PNUD et du FEM. L'objectif est d'améliorer la qualité globale des évaluations de projets du PNUD, ce qui devrait permettre subséquemment d'améliorer les résultats des projets du PNUD financés par le FEM.

Les directives du FEM et du PNUD sont, dans l'ensemble, cohérentes et mutuellement favorables et sont basées sur des normes communes¹. Deux aspects des directives du FEM s'étendent au-delà des directives d'évaluation actuelles du PNUD : a) tous les projets financés par le FEM doivent être assujettis à une évaluation finale ; et b) les évaluations finales des projets du FEM comprennent, au minimum, des notations sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, le suivi et la mise en œuvre de l'évaluation du projet, plus la probabilité que les résultats (produits et résultats) puissent être durables.

Les sections suivantes sont incluses dans le présent document :

1. Introduction : énonce les politiques et

procédures de base régissant le processus d'évaluation de projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD.

2. Procédures : expliquent les principales activités et responsabilités au cours des quatre phases d'évaluation, à savoir pré-évaluation, préparation, mise en œuvre et évaluation a posteriori.
3. Table des matières : fournit des directives et des recommandations sur les approches à adopter dans la conception de l'évaluation des projets financés par le FEM.
4. Annexes : fournissent des directives et des modèles spécifiques pour les termes de référence de l'évaluation finale.

1.1 POLITIQUES DU PNUD ET DU FEM

La politique d'évaluation du PNUD énonce que : *« Les évaluations de projets ont pour objet de déterminer l'efficacité et l'efficace d'un projet par rapport à la réalisation de ses résultats escomptés. Elles permettent également de déterminer la pertinence et la viabilité des produits en tant que contributions aux réalisations à moyen et long terme. Les projets peuvent être évalués au cours de la période de mise en œuvre, à la fin de la mise en œuvre (évaluation finale), ou après un certain délai suivant la fin du projet (évaluation a posteriori). L'évaluation du projet peut s'avérer très utile pour la gestion des résultats et sert à renforcer la responsabilisation des chefs de projet, des BP, des CTP, etc. En outre, elle constitue une base pour l'évaluation des résultats et des programmes, ainsi que pour les évaluations stratégiques et programmatiques et l'évaluation des résultats des activités de développement. Elle s'avère également utile pour diffuser les enseignements tirés de l'expérience liée à l'apprentissage et au partage de connaissances. Dans le PNUD, les évaluations de projets sont obligatoires lorsqu'elles sont requises par un protocole de partenariat, tel que le Fonds pour l'environnement mondial. »*

¹ Le PNUD et le FEM sont membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (United Nations Evaluation Group, ou UNEG) et ont établi des exigences d'évaluation conformément aux normes et standards de l'UNEG (voir le site <http://www.uneval.org>).

Les politiques et procédures régissant les programmes et opérations (PPPO) du PNUD définissent les exigences procédurales globales pour la gestion des programmes et des projets, y compris ceux financés par le FEM et soutenus par le PNUD. Comme mentionné dans le PPPO : « Les évaluations de projets ont pour objet d'évaluer la performance d'un projet par rapport à la réalisation de ses résultats escomptés. Elle génère des informations utiles sur les modalités de mise en œuvre des projets et sur les réalisations des produits. C'est à ce niveau que la cause directe et l'attribution peuvent être abordées étant donné le lien de cause à effet étroit entre l'intervention et ses effets ou résultats. L'évaluation de projets constitue la base de l'évaluation des résultats et des programmes. » Le PPPO souligne en outre que les évaluations de projets sont obligatoires uniquement lorsqu'elles sont requises par un protocole de partenariat. Un tel protocole a été établi avec le FEM.

En 2009, le PNUD a élaboré une version révisée du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement. Le guide offre aux groupes de programmation du PNUD des conseils et des outils pratiques qui permettent de renforcer la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats au sein du PNUD.

En novembre 2010, le Conseil du FEM a approuvé une version révisée de la Politique de suivi et d'évaluation. La Politique de suivi et d'évaluation énonce qu'à travers le suivi et

l'évaluation, le FEM vise à « promouvoir la responsabilisation en vue d'atteindre les objectifs du FEM grâce à l'évaluation des résultats, de l'efficacité, des processus et de la performance des partenaires qui prennent part aux activités du FEM. » Elle souligne en outre que « les résultats du FEM seront suivis et évalués en fonction de leur contribution aux avantages mondiaux en matière d'environnement. » La politique souligne qu'outre la réalisation de diverses autres évaluations, les partenaires du FEM procèdent également à l'évaluation des projets « à la fin de l'intervention (évaluation finale)². »

Les modifications apportées à la version 2006 de la Politique de suivi et d'évaluation du FEM sont mineures par rapport aux directives d'évaluation à l'intention des agences de réalisation. Toutefois, les directives 2010 mettent davantage l'accent sur la nécessité des informations de base au moment de l'approbation du projet par le Secrétariat du FEM (approbation de l'administrateur) et elles renforcent le rôle des points focaux opérationnels (PFT) désignés par les pays, comme indiqué dans l'Encadré 1.

Comme indiqué dans la version 2010 de la Politique de suivi et d'évaluation : « *Les critères, exigences minimales et principes clés applicables au suivi et à l'évaluation seront exposés plus en détails dans des directives... 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 finales.*

Encadré 1. Renforcement du rôle d'évaluation mandaté par le FEM des points focaux opérationnels³ :

1. Pour tous les projets, le plan de suivi et d'évaluation doit désormais comprendre une mention qui décrit comment l'équipe chargée du projet ou du programme tiendra le point focal opérationnel (PFO) informé et, le cas échéant et si possible, sollicitera sa participation aux activités d'évaluation, tout en respectant la nature indépendante des évaluations. Tous les frais encourus par la participation du PFO seront pris en charge par le PFO ou par le pays concerné.
2. Les BP doivent s'assurer que les PFO sont pleinement informés de la planification, de la réalisation et des résultats des évaluations à mi-parcours et finales. Le cas échéant, les PFO doivent assister à des séances d'information au début et à la fin des missions d'évaluation.
3. Le PFO a une responsabilité particulière à l'égard de l'utilisation, du suivi et des mesures relatifs aux recommandations d'évaluation liées aux questions en rapport avec le FEM et adressées aux niveaux régional, national et local. En conséquence, les PFO doivent recevoir tous les projets de rapport d'évaluation soumis pour fins de commentaire et être invités à contribuer aux réponses de gestion. Le PFO doit recevoir tous les rapports d'évaluation finale pour les projets au sein de son portefeuille national dans les 12 mois suivant la clôture opérationnelle du projet.
4. Le PFO joue un rôle clé en tenant toutes les parties prenantes nationales (en particulier les organisations issues de la société civile prenant part aux activités du FEM) informées, en les consultant et en sollicitant leur participation relativement aux plans, à la mise en œuvre et aux résultats des activités de suivi et d'évaluation du FEM dans le pays.
5. Le bureau de l'évaluation du PNUD, dans le cadre de son examen de l'assurance qualité des évaluations des projets du FEM, assure le suivi de l'application de ces conditions impliquant le rôle accru des PFO.

² Voir le paragraphe 13, page 4, de « La Politique de suivi et d'évaluation du FEM » (février 2006) ; Politique de suivi et d'évaluation

³ Voir la nouvelle politique de suivi et d'évaluation du FEM, 2010, pages 23, 24 et 33

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 FEM⁴. »

Le [Operational Guidance for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluations \(Directives opérationnelles destinées aux agents du FEM pour la réalisation des évaluations finales\)](#) énonce que « *les agents du FEM⁵ sont tenus de produire, en anglais, un rapport d'évaluation terminal à l'achèvement de tous les projets de grande envergure (PGE) du FEM et, jusqu'à nouvel ordre, de tous les projets de moyenne envergure (PME)⁶. Des évaluations finales sont également exigées pour les activités habilitantes, à l'exclusion de celles qui ont été approuvées en vertu des procédures accélérées. Des évaluations finales sont requises pour les projets annulés si les dépenses réelles du FEM s'élèvent à 0,5 million de dollars ou plus au moment de l'annulation du projet⁷ »*. Le document énumère, en outre, les responsabilités spécifiques suivantes des agents du FEM :

- a. Réaliser des évaluations terminales dans un délai de six mois avant ou après l'achèvement du projet.
- b. Définir des termes de référence spécifiques pour chaque évaluation finale.
- c. Inclure une disposition dans les termes de référence qui exige que l'équipe d'évaluation finale fournisse sur demande des informations pertinentes pour les études de suivi, y compris la vérification de l'évaluation finale, au partenariat du FEM jusqu'à un délai maximal de cinq ans après l'achèvement de l'évaluation finale.
- d. Veiller à ce que les termes de référence (TR) et son calendrier soient communiqués aux principales parties prenantes.
- e. S'assurer que l'équipe d'évaluation est composée de personnes disposant de l'expertise et de l'expérience appropriées pour évaluer le projet, y compris, lorsque cela est nécessaire, l'expertise nécessaire pour traiter les problèmes sociaux.
- f. Veiller à ce que les membres de l'équipe d'évaluation des projets soient indépendants, impartiaux et libres de conflits d'intérêts, ou veiller à ce qu'un examen de contrôle de qualité de l'évaluation finale soit effectué par son bureau d'évaluation indépendant.
- g. Fournir des directives, des documents et une assistance aux équipes d'évaluation.
- h. Faciliter l'engagement des points focaux du FEM dans les évaluations terminales et, comme demandé par le Conseil du FEM, lui faire parvenir un exemplaire du rapport d'évaluation finale en temps opportun.
- i. Veiller à ce que les évaluations finales tiennent compte des opinions de toutes les parties prenantes compétentes.
- j. Envoyer le rapport d'évaluation terminale au directeur du Bureau de l'évaluation du FEM immédiatement après l'achèvement du rapport et au plus tard 12 mois après l'achèvement du projet.
- k. Rendre publics les rapports d'évaluation finale et les transmettre aux points focaux des pays membres du FEM et aux homologues pertinents du gouvernement.

⁴ La Politique de suivi et d'évaluation du FEM, document de travail pour décision du Conseil, octobre 2010, page 24.

⁵ Il existe dix agences de réalisation du FEM, y compris le PNUD. Les autres sont la Banque asiatique de développement (BAsD), la Banque africaine de développement (BafD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Banque interaméricaine de développement (BID), le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI) et la Banque mondiale.

⁶ Les projets du FEM dont le budget est égal ou supérieur à 1 million de dollars sont des projets de grande envergure.

⁷ Bureau de l'évaluation du FEM, Document d'évaluation n° 3, 2008, page 3.

CHAPITRE 2

CYCLE D'ÉVALUATION

Ce chapitre couvre les procédures pour mener à bien les évaluations finales des projets financés par le FEM. Les évaluations finales (EF) fournissent un compte rendu complet et systématique de la performance à la fin du cycle du projet, en prenant en compte non seulement la totalité des efforts, de l'élaboration du projet à sa mise en œuvre et à sa clôture, mais aussi la probabilité de durabilité et les répercussions possibles.

Des directives distinctes sont en cours d'élaboration afin d'aider à la préparation des examens à mi-parcours des projets. Notez que les évaluations à mi-parcours ne sont plus requises par le FEM. Les examens à mi-parcours sont un outil de suivi permettant d'évaluer l'état du projet et les défis et d'identifier les mesures correctives nécessaires pour s'assurer que les projets sont en bonne voie pour atteindre les résultats prévus. Les examens à mi-parcours sont requis pour les projets de grande envergure soutenus par le PNUD et financés par le FEM, et sont fortement recommandés pour les projets de moyenne envergure financés par le FEM. Les examens à mi-parcours sont soumis au Secrétariat du FEM.

Les informations suivantes sur la préparation, la réalisation des évaluations finales de projet et la réponse apportée à ces évaluations mettent en évidence les rôles et les responsabilités des principaux acteurs du processus : l'équipe d'évaluation (EE), l'équipe de projet (EP), le bureau de pays (BP), les conseillers techniques basés dans la région (CTBR), le bureau de l'évaluation du PNUD (BE du PNUD), le bureau de l'évaluation du FEM (BE du FEM) et le point focal opérationnel du FEM (PFO). Les activités ont été divisées en quatre

phases : pré-évaluation, préparation, mise en œuvre et évaluation finale (voir la figure 1).

Avant de procéder à une évaluation, les parties concernées doivent comprendre les objectifs de l'évaluation, le processus de coordination et de réalisation de l'évaluation, ainsi que les **rôles et responsabilités** associés à chaque phase de l'évaluation. Le personnel du bureau de pays du PNUD assume la préparation principale et les responsabilités de mise en œuvre, notamment l'élaboration des termes de référence, la sélection de l'équipe, les examens de rapport et les réponses de gestion. Les équipes de projet fournissent aux évaluateurs des renseignements sur le projet et les aident en ce qui concerne la logistique. Le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région fournit un appui technique au processus d'évaluation finale (EF) et participe à l'approbation du rapport final de l'EF. Le bureau de l'évaluation du PNUD fournit des directives et se charge de l'assurance qualité.

2.1 CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Dans le cadre de la planification d'une évaluation finale d'un projet financé par le FEM, veuillez noter les éléments suivants :

1. Les évaluations finales doivent être effectuées durant la période allant de 6 mois avant à 6 mois après la clôture opérationnelle du projet. Cela est stipulé dans les directives du FEM et est conforme aux procédures du PNUD. Idéalement, l'évaluation doit être planifiée de telle sorte que la mission

Figure 1. Phase de mise en œuvre de l'évaluation



d'évaluation ait lieu au cours des trois derniers mois avant la clôture opérationnelle du projet pour permettre la réalisation de la mission d'évaluation alors que l'équipe de projet est toujours en place et garantir que le projet est suffisamment proche de sa conclusion afin que l'équipe d'évaluation tire des conclusions sur les aspects clés tels que la durabilité du projet.

2. Il existe des considérations de calendrier particulières pour les projets comportant plusieurs phases. Comme indiqué dans les directives d'évaluation finale du FEM, les projets qui ont été élaborés comme des projets en plusieurs phases doivent faire l'objet d'une évaluation finale au moment de l'approbation de la 2e phase par l'administrateur du FEM. Pour les projets qui n'ont pas été approuvés par le Conseil du FEM en tant que projets comportant plusieurs phases, la demande de soutien pour un projet de suivi doit être accompagnée d'une évaluation finale indépendante du projet précédent, lorsque le concept du projet est examiné avant de pouvoir entrer dans la filière. Si la phase en cours du projet est encore au stade de la mise en œuvre, une évaluation intermédiaire doit être préparée et présentée lorsque la phase de suivi est d'abord soumise au Secrétariat du FEM. Une évaluation finale complète est ensuite nécessaire lorsque la 1re phase est terminée.

2.2 PRÉ-ÉVALUATION

PLANS D'ÉVALUATION NATIONAUX, RÉGIONAUX ET MONDIAUX

Conformément à la Politique d'évaluation du PNUD, toutes les activités d'évaluation décentralisées doivent être incluses dans un plan d'évaluation. Cela signifie que les **plans d'évaluation du bureau de pays produits parallèlement au descriptif de programme de pays doivent comprendre toutes les évaluations finales prévues des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM au cours du cycle de 5 années.** Les évaluations finales des projets régionaux et mondiaux soutenus par le PNUD et financés par le FEM doivent également être comprises dans les plans d'évaluation. **Les évaluations finales de projets régionaux qui sont financièrement gérés par le centre de services régional (CSR) doivent être incluses**

dans le plan d'évaluation du CSR. De même, les évaluations finales de projets mondiaux ou régionaux qui sont financièrement gérés par le Bureau de la politique de développement (BPD) doivent être incluses dans le plan d'évaluation du BPD. Les plans d'évaluation sont publiés sur le site [Centre de ressources sur l'évaluation](#).

PLANS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION ET BUDGET DU PROJET

Les directives de programmation pour la mise en œuvre de projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD comprennent une section sur les exigences de suivi et d'évaluation. Les directives de programmation prévoient un budget pour les activités de suivi et d'évaluation et soulignent l'obligation de production du rapport de projet annuel et du rapport sur la mise en œuvre du projet du PNUD et d'autres exigences de déclaration. Pour les projets de grande envergure financés par le FEM, le plan de suivi et d'évaluation doit comporter les attentes pour l'examen à mi-parcours et l'évaluation finale. Le bureau de pays doit s'assurer que des fonds suffisants ont été alloués à la réalisation des activités prévues de suivi et d'évaluation, conformément au budget de suivi et d'évaluation présenté dans le descriptif de projet.

Les budgets consacrés aux évaluations varient selon que le projet est un projet de moyenne ou de grande envergure, qu'il a une portée nationale ou régionale, que les évaluateurs sont recrutés à l'échelle locale ou internationale, et selon les résultats prévus. Les coûts de l'évaluation finale d'un projet de grande envergure à l'échelle d'un seul pays se situent généralement entre 30 000 et 60 000 USD.

2.3 PRÉPARATION

Les activités préparatoires des évaluations finales de projet doivent commencer au cours des 6 mois précédant la clôture opérationnelle. Une période relativement longue est nécessaire pour établir les termes de référence et terminer le processus de recrutement des conseillers. Idéalement, l'équipe d'évaluation doit être sélectionnée et engagée entre quatre et six semaines avant les missions d'évaluation et les visites sur le terrain prévues, afin de s'assurer que l'équipe d'évaluation est disponible et que les parties prenantes sont informées suffisamment à l'avance.

TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

Les termes de référence sont un document écrit qui définit en particulier les questions que l'évaluation doit aborder, la composition de l'équipe qui doit mener à bien l'évaluation et les résultats escomptés. Il est important de suivre les instructions suivantes : a) consacrer suffisamment de temps à la formulation et à la description précise des termes de référence et b) solliciter la participation des principales parties prenantes dans le processus afin de prendre en compte leurs points de vue et leurs intérêts. Il incombe au BP de préparer les termes de référence. Le BP doit élaborer les termes de référence avec la contribution significative de l'équipe de projet et la contribution technique du conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région. Avant que les termes de référence ne soient finalisés, ils doivent faire l'objet d'un examen et de commentaires de la part du point focal opérationnel du FEM.

Les termes de référence doivent fournir à l'évaluateur des directives claires sur les processus et les exigences de contenu. Ils précisent les attentes relatives aux membres de l'équipe : les qualifications, le rôle, les fonctions et les conditions générales d'emploi (par exemple la durée du contrat de travail). Ils indiquent également la portée de l'évaluation et les questions clés de l'évaluation, la méthodologie, la stratégie de réalisation et précisent les rôles et les responsabilités des principaux participants. Les termes de référence doivent renvoyer aux présentes directives (jointes ou consultables par l'intermédiaire d'un lien hypertexte). Un modèle pour l'élaboration des termes de référence figure à l'annexe 2.

DOCUMENTS DE BASE DU PROJET

Avant la mission d'évaluation, et afin de faciliter l'examen des documents par l'évaluateur, l'équipe chargée du projet doit compiler un « dossier d'informations sur le projet » qui rassemble les documents du projet les plus importants en vue d'une utilisation par l'équipe d'évaluation. Une brève note explicative indiquant le contenu du dossier et les documents particulièrement importants doit être jointe au dossier.

Le dossier d'informations sur le projet doit comprendre les données financières, et en particulier, les informations sur le cofinancement. Pour obtenir des informations à jour sur le cofinancement et un compte-rendu complet et à jour avant de procéder à l'évaluation, il faudra

contacter chacune des parties de cofinancement, notamment le gouvernement. L'équipe d'évaluation doit comparer les montants de cofinancement prévus et utilisés. Le tableau de cofinancement figurant à l'annexe 3 doit être rempli et joint au rapport d'évaluation. Le bureau de pays ou l'équipe d'évaluation doit envoyer ce tableau à chacun des cofinanciers en leur demandant de fournir les informations dont ils disposent.

Voici une liste d'exemples de documents clés à fournir :

Documents clés
Descriptifs de projet
<ul style="list-style-type: none">■ Formulaire d'information sur le projet du FEM, descriptif de projet et analyse du cadre logique■ Plan de mise en œuvre du projet■ Accords entre partenaires chargés de la mise en œuvre/de l'exécution■ Liste et coordonnées du personnel du projet, des principales parties prenantes, notamment des Conseils de projet, et des autres partenaires à consulter■ Sites du projet, avec présentation des visites suggérées■ Évaluation à mi-parcours et autres évaluations pertinentes■ Rapports annuels sur la mise en œuvre du projet■ Budget consacré au projet, ventilé selon les résultats et les produits■ Système de suivi du projet■ Données financières■ Exemples de documents de communication relatifs au projet, c'est-à-dire communiqués de presse, brochures, documentaires, etc.
Documents du PNUD
<ul style="list-style-type: none">■ Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (Development Assistance Framework, ou UNDAF)■ Descriptif de programme de pays (Country Programme Document, ou CPD)■ Plan d'action de programme de pays (Country Programme Action Plan, ou CPAP)
Documents du FEM
<ul style="list-style-type: none">■ Objectifs stratégiques des programmes du FEM proposés pour les domaines d'intervention

ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Une équipe d'évaluation sera sélectionnée à l'aide des protocoles d'achat établis par le PNUD. Les termes de référence doivent décrire les aptitudes, les compétences, les caractéristiques, les rôles et les responsabilités de l'équipe d'évaluation ainsi que la structure et la composition attendue de l'équipe. Les documents justificatifs (CV, parcours professionnel, références) qui devront être fournis pour attester des connaissances, des aptitudes et de l'expérience doivent être précisés.

L'équipe comprend généralement un ou deux conseillers internationaux et/ou nationaux. Pour les projets de moyenne envergure et de nombreux

projets de grande envergure, un évaluateur suffit. Pour les projets de grande envergure, et en particulier les projets de grande envergure régionaux, il s'avère utile d'intégrer deux conseillers : un chef d'équipe et un spécialiste d'équipe. Les membres de l'équipe doivent être des professionnels expérimentés qui comprennent l'objet du projet à l'étude et qui connaissent le PNUD et le FEM. Lors de la sélection des équipes d'évaluation, il est important de garder à l'esprit la priorité que le PNUD accorde à l'égalité des sexes.

Lorsqu'une question se pose quant à l'indépendance et aux qualifications d'un membre de l'équipe potentielle, le bureau de pays doit aborder cette question avec le conseiller technique du FEM-PNUD basé dans la région, puis avec le Bureau de l'évaluation du PNUD afin d'obtenir des recommandations sur la façon de procéder.

Le bureau de pays du PNUD doit utiliser un processus de sélection concurrentiel⁸ pour la sélection des membres de l'équipe et pour assurer la transparence, l'impartialité et la neutralité. Les candidats peuvent être des ressortissants étrangers ou des citoyens du pays concerné. L'annonce des conseillers doit être faite à l'échelle locale, par le biais de la page web du BP, et à l'échelle internationale, par exemple par le biais des pages web du site Emplois au PNUD⁹. Ce dernier site est accessible par le biais du département des ressources humaines du bureau de pays. En outre, chaque centre de services régional doit conserver une liste à jour des évaluateurs compétents qui ont mené avec succès des évaluations finales de projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD. Le bureau de l'évaluation du PNUD a établi et tient à jour une liste de conseillers en évaluation, destinée au personnel du PNUD, qui peut être consultée à partir du Centre de ressources sur l'évaluation.

ÉTHIQUE D'ÉVALUATION ¹⁰

Le PNUD et le FEM attachent beaucoup d'importance au choix d'évaluateurs compétents,

justes et indépendants pour effectuer les missions d'évaluation¹¹. Comme indiqué dans le PPPO, les évaluations d'activités soutenues par le PNUD doivent être indépendantes, impartiales et rigoureuses. Les évaluations doivent être menées par des évaluateurs indépendants des organismes qui ont participé à l'élaboration ou à l'exécution de l'intervention faisant l'objet de l'évaluation, ou encore, qui ont prodigué des conseils dans le cadre de cette intervention. Les évaluateurs doivent être intègres personnellement et professionnellement et être guidés par les principes de rigueur dans le cadre de leurs activités. Les termes de référence pour les évaluations finales du PNUD doivent explicitement mentionner que les évaluations du PNUD sont conduites conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG.

L'éthique d'évaluation concerne également la façon dont les évaluations sont menées et les étapes que doivent suivre les évaluateurs afin de protéger les droits et la confidentialité des personnes interrogées.

Un formulaire de « code de conduite » signé indiquant que le membre de l'équipe accepte les attentes éthiques énoncées à l'encadré 2 doit être joint à chaque contrat d'équipe d'évaluation. Un formulaire d'acceptation du code de conduite est joint en annexe 6.

CONDITIONS GÉNÉRALES

Les termes de référence doivent définir le calendrier et les modalités de paiement, conformément à la politique d'achat du PNUD.

MANIFESTATIONS D'INTÉRÊT

Le bureau de pays doit préciser la forme et le contenu pour la réception des propositions/manifestations d'intérêt, afin de mener à bien la mission. Les informations doivent être énoncées dans les demandes de propositions, notamment dans les offres d'emploi en ligne. L'équipe chargée de l'exploitation du bureau de pays

⁸ Pour plus d'informations sur la sélection des candidats, consulter le [Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement du PNUD](#), aux pages 152 et 153, et à l'annexe 5.

⁹ <http://jobs.undp.org/>

¹⁰ Pour plus de détails sur l'éthique en matière d'évaluation, voir les [Directives éthiques du GENU](#).

¹¹ Voir les [Directives éthiques du bureau de l'évaluation du FEM](#), Document d'évaluation N° 2, 2007, <http://www.thegef.org/gef/node/1556>

Encadré 2. Code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies (GENU) pour les évaluateurs

Les évaluateurs :

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées.
2. Doivent divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats.
3. Doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations. Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

traite généralement les questions d'achat et doit fournir les directives nécessaires, en fonction des exigences énoncées dans le PPPO du PNUD.

ÉVALUATIONS CONJOINTES

Certains projets financés par le FEM sont menés « conjointement », ce qui signifie qu'un projet financé par le FEM est mené par plus d'une des dix agences de réalisation du FEM. Dans ce cas, la politique du FEM stipule que le plan de suivi et d'évaluation du projet doit clairement énoncer le processus selon lequel ces projets mis en œuvre conjointement sont évalués. Le plan doit préciser les responsabilités quant aux procédures d'examen et d'approbation et être élaboré par voie de consultation entre les agences de réalisation avant ou immédiatement après le lancement du projet. Un projet du **FEM doit faire l'objet d'un seul rapport d'évaluation finale de projet, avec un ensemble de notations.** Les évaluations conjointes peuvent aboutir à des procédures d'observation sur les rapports et à des termes de

référence plus étendus et fastidieux.

Le PNUD soutient également les projets financés par le FEM pour lesquels le partenaire de mise en œuvre est une agence des Nations Unies (par exemple, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets). Dans ce cas, les rôles et les responsabilités de l'évaluation doivent être précisés dans le descriptif du projet et être clarifiés dans les protocoles d'entente (PE) et les autres obligations contractuelles. La responsabilité générale du respect des politiques d'évaluation du PNUD et du FEM demeure celle du PNUD.

2.4 MISE EN ŒUVRE

RAPPORT INITIAL D'ÉVALUATION

Un rapport initial doit être préparé par l'équipe d'évaluation avant la mission d'évaluation principale. Il doit détailler la compréhension du projet évalué par les évaluateurs et la raison pour laquelle il est évalué, ainsi qu'indiquer comment chaque question de l'évaluation obtiendra une

réponse à l'aide des : méthodes proposées, sources de données proposées et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et éléments livrables et désigner un membre d'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial doit être communiqué au point focal opérationnel (PFO) du FEM et aux autres parties prenantes clés pour vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet du plan de mission, de la méthodologie et du calendrier.

MISSION D'ÉVALUATION ET VISITES DE SITES

Dans la plupart des cas, et surtout lorsque les évaluations sont réalisées par des conseillers internationaux, une « mission d'évaluation » doit être planifiée et octroyer 2 à 3 semaines à l'équipe d'évaluation pour qu'elle puisse mener des entretiens et des visites de sites du projet. Idéalement, la mission doit avoir lieu dans les quatre à six semaines suivant l'approbation du contrat afin de permettre à l'évaluation de progresser rapidement tout en laissant du temps à l'équipe d'évaluation pour examiner les documents et élaborer un plan de mise en œuvre, parvenir à un accord sur les personnes à interroger et les modalités des visites de sites¹².

La mission devra faire l'objet d'un accord formalisé avec le bureau de pays, mais les aspects pratiques, tels que la logistique pour les déplacements locaux, bénéficieront de l'assistance de l'équipe de projet¹³. Il est important de veiller à ce que la définition des rôles soit claire en ce qui concerne la demande des entretiens d'évaluation, en particulier avec les hauts fonctionnaires. Dans de nombreux pays, le bureau de pays devra envoyer des demandes de réunion formelles.

La mission d'évaluation doit être planifiée suffisamment à l'avance pour permettre d'organiser les entretiens correctement, notamment pour demander à rencontrer les hauts fonctionnaires des ministères. Un plan détaillé de la mission doit être inclus dans le rapport initial de l'évaluation finale, et modifié en fonction des observations du bureau de pays, de l'équipe de projet et du PFO.

Les meilleures pratiques indiquent que, au début de la mission d'évaluation, l'équipe d'évaluation doit d'abord

rencontrer l'équipe chargée du projet, le personnel du bureau de pays, le point focal opérationnel (PFO) du FEM dans le pays et le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région.

Différentes parties concernées doivent participer aux entretiens, notamment la société civile, les ONG et le secteur privé, les fonctionnaires des ministères locaux intéressés et les fonctionnaires des ministères nationaux (en plus du PFO). Les équipes d'évaluation doivent s'efforcer d'organiser les horaires des entretiens afin d'avoir suffisamment de temps pour rédiger des notes d'entretien chaque jour.

Des visites de sites pilotes doivent être planifiées, ou de certains sites sélectionnés s'il existe plusieurs sites répartis sur un vaste territoire. L'équipe chargée du projet doit aider les évaluateurs dans le cadre de la logistique des visites de sites. La décision concernant les sites à visiter doit être prise conjointement avec le bureau de pays et l'équipe chargée du projet. Lorsque l'équipe d'évaluation mène des entretiens et des visites de site, les responsables de programme du bureau de pays et les membres de l'équipe chargée du projet ne doivent pas être présents.

Les analyses de données doivent être menées de manière systématique afin de s'assurer que toutes les constatations, conclusions et recommandations sont étayées par des éléments de preuve. Des outils appropriés doivent être utilisés pour garantir une analyse adéquate (par exemple, un tableau d'analyse des données qui permet d'enregistrer, pour chaque question/critère d'évaluation, les informations et les données recueillies auprès de sources différentes et avec une méthodologie différente). Dans le cadre de l'effort d'établissement des faits, les évaluateurs doivent en particulier chercher des preuves de l'impact au cours des visites sur le terrain, c'est-à-dire les progrès vers les avantages environnementaux mondiaux formulés du projet.

CLÔTURE DE MISSION

À la fin de la mission d'évaluation, l'équipe doit avoir un projet de conclusions initiales établies. Avant la fin de la mission, un débat récapitulatif

¹² voir la section 2.1 ci-dessus pour plus d'informations sur le calendrier de l'évaluation.

¹³ Dans le cas des projets régionaux financés par le FEM et soutenus par le PNUD, les CTR du PNUD-FEM doivent être impliqués dans la décision portant sur le calendrier et le contenu de la mission.

avec le bureau de pays et l'équipe chargée du projet doit être organisé en vue d'examiner les conclusions initiales et de demander des informations supplémentaires. Un atelier rassemblant les parties prenantes à la fin de la mission s'avère utile, surtout lorsque l'équipe d'évaluation est dirigée par un conseiller international qui quittera ensuite le pays. Ces interactions en face-à-face offrent la possibilité d'échanger des informations avec des personnes qui pourraient autrement ne pas lire le rapport final, par exemple si le rapport est rédigé dans une langue (généralement l'anglais) qu'elles ne maîtrisent pas.

PROJET DE RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE ET VERSION DÉFINITIVE DU RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE

L'équipe d'évaluation doit remplir et soumettre au bureau de pays un premier projet de rapport d'évaluation finale au plus tard dans un délai de quatre semaines après la mission. Un modèle de rapport d'évaluation est fourni à l'annexe 2 (annexe F des termes de référence).

Le projet de rapport doit comprendre la portée de l'évaluation, la méthode, les constatations, les conclusions et les recommandations. Le rapport doit définir les critères d'évaluation et les normes de performance utilisées ainsi que les raisons pour lesquelles ces critères et ces normes ont été choisis. Les critères généraux utilisés pour les évaluations des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Comme indiqué dans les directives du FEM pour les évaluations finales : « L'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience sera aussi objective que possible et comprendra suffisamment de preuves empiriques convaincantes. Idéalement, le système de suivi du projet doit fournir des informations quantifiables qui peuvent conduire à une évaluation solide de l'efficacité et de l'efficience du projet¹⁶ ».

PROCESSUS D'EXAMEN DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Les termes de référence de l'évaluation doivent indiquer le processus d'examen qui sera utilisé pour l'évaluation. Lorsque l'équipe d'évaluation propose un projet d'évaluation au bureau de pays, il incombe au bureau de pays de coordonner un processus d'examen et d'observations. En

règle générale, le processus d'examen se déroule en deux étapes. D'abord, un examen rapide est effectué par le bureau de pays, le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région et l'équipe chargée du projet afin de déceler les éventuelles inexactitudes. Ensuite, le bureau de pays distribue plus largement un projet modifié au PFO et aux organismes partenaires ainsi qu'aux autres parties prenantes. Il est essentiel que le PFO participe à ce processus d'examen et qu'il ait la possibilité de faire des observations, ce qui témoigne du renforcement de son rôle.

Le processus d'examen est conçu pour mettre en évidence les erreurs et les omissions de faits et pour garantir que le rapport d'évaluation couvre tous les aspects énoncés dans les termes de référence. Les examinateurs peuvent produire des informations supplémentaires qui, selon eux, seront utiles à l'appréciation des résultats par l'équipe d'évaluation ; toutefois, dans le cadre d'une évaluation indépendante, il appartient à l'équipe d'évaluation de tirer ses propres conclusions et d'apporter ses propres notations et recommandations.

Le bureau de pays se charge de rassembler les observations sur le rapport et de les envoyer à l'équipe d'évaluation, qui doit prendre toutes les observations en compte. L'équipe d'évaluation doit fournir une « piste d'audit » indiquant explicitement comment les observations reçues ont (et n'ont pas) été abordées dans le rapport d'évaluation finale révisé. L'équipe d'évaluation doit fournir cette piste d'audit lorsqu'elle soumet la version finale du rapport d'évaluation au bureau de pays, après l'atelier rassemblant les parties prenantes.

Ateliers des parties prenantes

Dans les limites du budget, un atelier rassemblant les parties prenantes doit avoir lieu avant l'achèvement de la version finale du rapport d'évaluation. Comme susmentionné, cet atelier peut avoir lieu à la fin de la mission d'évaluation ou après la rédaction de la version finale du rapport d'évaluation. L'objectif est de donner aux parties prenantes concernées l'occasion d'entendre les constatations et conclusions de l'équipe d'évaluation et de formuler des observations par écrit et verbalement. Généralement, l'équipe chargée du projet se charge d'organiser un atelier rassemblant les parties prenantes et notamment d'inviter les participants et de trouver une salle. L'atelier peut être présidé par le représentant régional (RR)/coordinateur régional (CR), le directeur de pays, le conseiller technique basé dans la région ou le conseiller technique principal, selon la portée et l'importance du projet.

¹⁵ Dans le cas des projets régionaux, les CTR doivent également être impliqués dans la décision portant sur le calendrier et le contenu de la mission.

Le projet de rapport d'évaluation finale est considéré comme achevé, sur le plan contractuel, seulement lorsqu'il satisfait à des normes acceptables. Afin de garder une trace du processus d'examen, le bureau de pays et le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région doivent signer une feuille de libération qui doit être jointe au rapport final (voir l'annexe G des termes de référence).

2.5 ÉVALUATION A POSTERIORI

Comme indiqué dans la section 2.3, toutes les évaluations finales de projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD doivent être jointes aux plans d'évaluation à leur niveau respectif (bureau de pays, échelle régionale et mondiale). Une fois l'évaluation finale achevée et approuvée, elle doit être publiée sur le site du [Centre de ressources sur l'évaluation du PNUD](http://erc.undp.org) (<http://erc.undp.org>). La publication des évaluations finales sur le site du centre de ressources sur l'évaluation doit être effectuée par le bureau de pays pour les projets à l'échelle du pays, par le centre de services régional pour les projets régionaux qui sont gérés par le centre de services régional, et par le bureau de la politique de développement pour les projets régionaux/internationaux gérés par le bureau de la politique de développement. Toutes les évaluations doivent être achevées et publiées sur le site du centre de ressources sur l'évaluation dans les 9 mois suivant la clôture opérationnelle du projet.

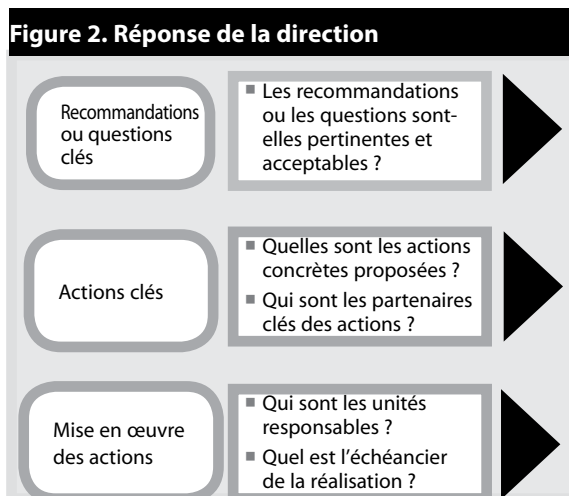
Le bureau de l'évaluation du PNUD se chargera d'envoyer les évaluations finales terminées au bureau de l'évaluation du FEM. En plus d'être publiés sur le site du centre de ressources sur l'évaluation du PNUD, les rapports d'évaluation finale doivent être envoyés au PFO et aux partenaires de mise en œuvre.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

En guise de mesure pour assurer l'utilisation opportune et efficace des évaluations, le PNUD a institutionnalisé un système de réponse de la direction. Ce système comprend deux éléments : 1) la présentation de la réponse de la direction aux questions et recommandations clés, ainsi qu'aux actions de

suivi significatives ; et 2) le suivi par des actions de suivi. Le processus de préparation d'une réponse donne l'occasion d'un dialogue et d'une réflexion avec les parties prenantes concernées sur le processus d'évaluation, les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés de l'évaluation finale.

La réponse de la direction aux évaluations finales doit être claire et complète et doit tenir compte des dimensions indiquées à la figure 2 ci-dessous.



Un modèle de réponse de la direction est inclus à l'annexe 7. Ce modèle est destiné à faciliter la préparation de la réponse. Une boîte de commentaires dans le modèle peut être utilisée pour mettre en évidence les enseignements tirés de l'expérience d'évaluation, les réactions sur les conclusions et les questions qui ne sont pas directement prises en compte par les principales recommandations, ou tout autre point qui, de l'avis du groupe d'exécution et des parties prenantes, doit être consigné.

Pour ce qui est des évaluations finales, il incombe au groupe d'exécution de rédiger la partie consacrée à l'évaluation dans la réponse de la direction¹⁵. Avant de finaliser les réponses de la direction relatives aux évaluations finales, les documents pertinents doivent être examinés et commentés par les principaux partenaires de projet, y compris le point focal opérationnel du FEM.

¹⁵ Pour les projets propres à chaque pays, le groupe d'exécution est le bureau de pays. Les projets régionaux du FEM soutenus par le PNUD sont généralement traités par un pays chef de file. Ainsi, le BP du pays en question est également responsable. Le CSR peut également jouer ce rôle, le cas échéant. Les projets mondiaux sont exécutés par le FEM-EEG à travers le BPD.

Après l'élaboration de la réponse de la direction, le document est téléchargé sur le site du [Centre de ressources pour les évaluations \(CRE\)](#) par le BP (ou par le centre de services régional (CSR) chargé des projets régionaux et le bureau des politiques de développement (BPD) chargés des projets mondiaux). Le suivi de la mise en œuvre des actions proposées est assuré via le Centre de ressources pour les évaluations. Le calendrier et la qualité des réponses de la direction relatifs à toutes les évaluations décentralisées des résultats, y compris les évaluations finales des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD, seront examinés chaque année par le bureau de l'évaluation du PNUD.

Important ! Le cycle d'évaluation relatif aux évaluations finales ne doit être considéré comme achevé que lorsque le rapport a été approuvé et traduit en anglais, lorsqu'une réponse de la direction est réalisée et lorsque le rapport de l'évaluation finale, ainsi que la réponse de la direction ont été téléchargés sur le site du Centre de ressources pour les évaluations.

PARTAGE DE L'INFORMATION

Les connaissances acquises grâce à l'évaluation sont au centre du processus d'apprentissage organisationnel du PNUD. Il est important de tirer les enseignements qui peuvent se prêter à une application plus vaste et d'améliorer la conception et la mise en œuvre ultérieures de projets. Le PNUD doit veiller à ce que ses évaluations finales de projets contribuent à une meilleure compréhension de l'efficacité de développement. Les principales constatations, conclusions et recommandations doivent être largement partagées et mises à la disposition des parties prenantes. Cela peut être possible par leur intégration dans les rapports et les publications existants, notamment les brochures et les bulletins d'information, et en organisant des réunions avec les parties prenantes intéressées.

ASSURANCE QUALITÉ

Le bureau de l'évaluation du PNUD est chargé de garantir l'assurance qualité de toutes les évaluations finales des projets et programmes financés par le FEM et soutenus par le PNUD.

Les examens d'assurance qualité de l'évaluation finale sont des analyses théoriques qui évaluent la qualité de chaque rapport d'évaluation finale et qui présente également une deuxième évaluation indépendante des résultats des projets.

L'annexe 8 du présent guide fournit un formulaire de rapport utilisé lors de l'examen d'assurance qualité de l'évaluation finale. Il s'agit d'un document utile aux bureaux de pays et aux autres membres du personnel du PNUD, car il identifie les questions et aspects clés des évaluations terminales considérés comme étant particulièrement importants par le FEM et le bureau de l'évaluation du PNUD. La réponse de la direction et le rapport d'évaluation finale doivent être téléchargés sur le site du Centre de ressources pour les évaluations.

Les rapports d'évaluation finale sont évalués sur une base continue après leur téléchargement sur le site du Centre de ressources pour les évaluations. Les résultats d'assurance qualité de l'évaluation finale sont ensuite envoyés au bureau de l'évaluation du FEM, qui compile les résultats de performance provenant de l'ensemble des agences de réalisation dans le cadre de la préparation du rapport annuel sur la performance par le bureau de l'évaluation du FEM soumis au Conseil du FEM.

Remarque : le bureau de l'évaluation du PNUD assume un rôle de conseil et d'évaluation, mais pas de surveillance. Aucune évaluation finale de projet ne sera « rejetée » par le bureau de l'évaluation, car cette instance n'a, tout simplement, pas de pouvoir d'approbation ou de rejet des plans d'évaluation des BP. Le bureau de l'évaluation du PNUD évalue la qualité des évaluations finales de projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD et utilise les conclusions pertinentes aux fins de son examen annuel des évaluations (EAE). Le bureau de l'évaluation du PNUD est également tenu d'envoyer ces conclusions au bureau de l'évaluation du FEM aux fins de la préparation de son rapport annuel.

¹⁶ Directives du bureau de l'évaluation du FEM aux agents de réalisation et d'exécution dans le cadre de la réalisation des évaluations terminales ; 9 mai 2007, p. 5

CHAPITRE 3

CONTENU DE L'ÉVALUATION

Cette section du guide contient des explications et des détails supplémentaires sur le contenu des évaluations finales de projets. Ces informations servent d'outil pour les évaluateurs et de guide pour les bureaux d'exécution, afin qu'ils puissent évaluer la qualité et l'exhaustivité des rapports d'évaluation. Le modèle de Termes de référence pour l'évaluation finale (annexe 2) comprend un avant-projet de rapport (TR, annexe F) que cette section sur les directives aide à expliquer et à peaufiner.

3.1 INTRODUCTION

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Les évaluations des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD ont les objectifs complémentaires suivants :

- Promouvoir la responsabilisation et la transparence, et évaluer et divulguer l'ampleur des réalisations de projets.
- Faire une synthèse des enseignements tirés qui peuvent aider à améliorer la sélection, la conception et la mise en œuvre des activités futures financées par le FEM et soutenues par le PNUD.
- Exprimer des commentaires sur des questions récurrentes dans l'ensemble du portefeuille du PNUD et qui requièrent une attention particulière, ainsi que sur les améliorations touchant les questions précédemment identifiées.
- Contribuer à l'évaluation globale des résultats pour la réalisation des objectifs stratégiques du FEM axés sur les avantages environnementaux mondiaux.
- Mesurer dans quelle mesure le projet converge d'autres priorités des Nations Unies et du PNUD, y compris l'harmonisation avec d'autres résultats et réalisations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et du Plan d'action du programme pays du PNUD.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Une approche et une méthode globales¹⁷ en vue de réaliser les évaluations finales de projets se sont développées au fil du temps et elles impliquent l'utilisation des outils suivants :

- l'examen de la documentation ;
- les entretiens avec les parties prenantes ;
- les visites de terrain ;
- les questionnaires ; et
- les groupes de discussion et d'autres techniques participatives

Les TR de l'évaluation doivent proposer une combinaison de ces outils, y compris au minimum un examen des documents de base, des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain. L'objectif est d'utiliser la meilleure combinaison d'outils qui donneront les réponses les plus fiables et valides aux questions d'évaluation dans les limites des ressources accessibles et de la disponibilité des données.

La méthodologie doit être convenue avec les principaux participants (le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région, le BP, l'équipe d'évaluation et le point focal opérationnel du FEM) et élaborée plus en détails dans le rapport initial développé par l'équipe d'évaluation.

Le rapport d'évaluation doit ensuite décrire les approches, les méthodes et les analyses choisies ; les arguments soutenant ces choix et la façon dont les approches et les méthodes employées ont, dans les limites des contraintes de temps et d'argent, aidé à trouver les réponses aux questions d'évaluation et à atteindre les objectifs d'évaluation. La description doit aider les utilisateurs du rapport à évaluer les mérites des méthodes utilisées dans l'évaluation et la crédibilité des constatations, des conclusions et des recommandations.

¹⁷ Pour de plus amples informations sur les méthodes, lire le chapitre 7 du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement, à la page 163

COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Les termes de référence de l'évaluation, le rapport initial et le rapport final doivent comprendre chacun une section qui définit la façon dont les données seront (ou ont été) recueillies et analysées. Cela comprend les sources d'information (les documents examinés et les parties prenantes), les arguments soutenant ces choix et la façon dont les informations obtenues ont aidé à aborder les questions de l'évaluation. Les listes des documents examinés et les personnes interrogées doivent être annexées au rapport d'évaluation.

Le rapport initial doit indiquer les méthodes et les procédures utilisées pour la collecte de données, y compris une argumentation sur les instruments de collecte de données (par exemple, les protocoles et les questionnaires d'entretien), leur pertinence par rapport à la source des données et les preuves de leur fiabilité et validité. Le rapport d'évaluation doit ensuite décrire les procédures utilisées et clarifier tout écart par rapport à la collecte de données prévue et à l'analyse définie dans les termes de référence et dans le rapport initial.

TABLEAU D'ÉVALUATION

Un tableau des critères d'évaluation précisant comment les évaluateurs comptent recueillir les données doit être fourni avec les rapports (initial et final). L'annexe 4 du présent guide offre des exemples de critères élaborés pour l'évaluation finale d'un récent projet pour la biodiversité financé par le FEM et soutenu par le PNUD. L'objectif de l'exercice est de détailler les questions d'évaluation qui doivent obtenir des réponses afin de déterminer les résultats du projet et d'identifier les sources des informations (par exemple les documents, les questionnaires, les entretiens et les visites de sites).

La portée des évaluations finales pour les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes comprend quelques dispositions importantes établies par le bureau de l'évaluation du FEM¹⁸ :

- « Tous les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes qui ne sont pas approuvés dans le cadre des procédures accélérées seront évalués afin de produire un rapport sur la réalisation des résultats et les enseignements tirés. Le montant absolu limité disponible pour l'évaluation pourrait entraîner une baisse de la crédibilité et du rapport coût-efficacité de ces évaluations. Par conséquent, les projets de moyenne envergure et les activités habilitantes non approuvés dans le cadre des procédures accélérées seront visés par des directives spécifiques pour garantir que ces évaluations seront moins poussées, mais néanmoins crédibles et rentables. Ces directives seront élaborées par le bureau de l'évaluation du FEM. Les évaluations de projets de moyenne envergure et d'activités habilitantes non approuvés dans le cadre des procédures accélérées seront envoyées au bureau de l'évaluation du FEM lorsqu'elles seront prêtes ou au plus tard dans les 12 mois suivant l'achèvement du projet ».

Dans tous les cas, l'évaluation doit servir à examiner et à évaluer les perspectives des différentes parties prenantes. Dans la plupart des cas, l'évaluation comprendra des visites sur le terrain pour vérifier les réalisations du projet et des entretiens des principales parties prenantes à l'échelle nationale et, le cas échéant, à l'échelle locale. Elle comprendra également une analyse de l'utilisation du FEM et des ressources de cofinancement dans le cadre plus vaste des programmes de pays du PNUD. Les évaluations du PNUD portent au moins sur les cinq critères principaux (voir l'encadré 3).

3.2 RAPPORT D'ÉVALUATION

DESCRIPTION DU PROJET

Les termes de référence et les rapports d'évaluation initial et final comprendront une section énonçant la description du projet, indiquant l'objectif du projet, la date de début et la durée, les problèmes qu'il vise à résoudre, les objectifs immédiats et les objectifs de développement, ainsi que

¹⁸ Version révisée de la Politique de suivi et d'évaluation du FEM, 2010, page 31

Encadré 3. Critères d'évaluation du PNUD

1. Pertinence

- La mesure dans laquelle l'activité est adaptée aux priorités de développement locales et nationales et aux politiques organisationnelles, y compris les changements au fil du temps.
- la mesure dans laquelle le projet est conforme aux programmes opérationnels du FEM ou aux priorités stratégiques en vertu desquelles le projet a été financé.
- Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence devient souvent une question de savoir si les objectifs d'une intervention ou sa conception sont encore appropriés compte tenu des circonstances modifiées.

2. Efficacité

- La mesure dans laquelle un objectif a été atteint ou susceptible d'être atteint.

3. Efficience

- La mesure dans laquelle les résultats ont été livrés avec les ressources les moins coûteuses possible, également appelée « efficacité par rapport au coût » ou « efficacité ».

4. Résultats

- Les changements à la fois positifs et négatifs, prévus et imprévus, et les effets provoqués par l'intervention en faveur du développement.
- Dans le jargon du FEM, les résultats comprennent les résultats directs du projet, les résultats à court et à moyen terme et l'impact à plus long terme, y compris les avantages environnementaux mondiaux, les effets de réplication, et d'autres effets locaux.

5. Durabilité

- La capacité probable d'une intervention de continuer à offrir des avantages pendant une période prolongée après son achèvement.
- Les projets doivent être respectueux de l'environnement, ainsi que financièrement et socialement durables.

les principales parties prenantes. La plupart de ces informations peuvent être obtenues à partir du formulaire d'identification de projet et du descriptif de projet. Une attention particulière doit être portée à la PARTIE II du formulaire d'identification de projet, notamment aux arguments de justification du projet, qui décrivent les avantages environnementaux mondiaux attendus du projet, la cohérence avec les priorités nationales, la justification du financement du FEM, la coordination avec d'autres initiatives, la valeur ajoutée de la participation du FEM, les risques liés à la réussite du projet, le rapport coût-efficacité attendu du projet et la justification de l'avantage comparatif de l'agent du FEM¹⁹.

La description doit être ciblée et concise et mettre en avant uniquement les questions les plus pertinentes par rapport à l'évaluation. Voici des exemples d'informations supplémentaires relatives à l'historique et au contexte :

- les ressources totales qui ont été identifiées pour le projet, notamment le financement et le cofinancement prévus du Fonds d'affectation spéciale du FEM et d'autres sources ;
- les principaux partenaires qui ont participé au projet, notamment le PNUD, d'autres

partenaires de mise en œuvre, les parties responsables et les homologues des pays, notamment le point focal opérationnel (PFO) du FEM et les autres parties prenantes clés ;

- la façon dont les objectifs du projet cadrent avec les stratégies et les priorités du gouvernement partenaire ainsi qu'avec les priorités et la programmation du PNUD ;
- les détails pertinents du descriptif de projet, le cadre logique des résultats, le plan de suivi et d'évaluation et le plan de mise en œuvre du projet identifiant les indicateurs d'effet et de produit ainsi que les cibles pour mesurer la performance et le statut de mise en œuvre, et la disponibilité de données pertinentes à l'échelle mondiale, régionale et nationale ;
- la manière dont cette évaluation correspond au contexte d'autres évaluations précédentes ou en cours, par exemple, si une évaluation à mi-parcours a également été effectuée pour le projet, ou si un autre partenaire de mise en œuvre a évalué ce projet ou un projet étroitement lié ;
- les changements socio-économiques et environnementaux importants depuis le début de la mise en œuvre du projet et les autres facteurs contributifs extérieurs majeurs.

¹⁹ Formulaire d'identification de projets du FEM, décembre 2008.

CONCLUSIONS

Le rapport d'évaluation comprendra un chapitre qui expose les conclusions de l'évaluation. Elles doivent être présentées comme des énoncés de faits basés sur l'analyse des données. Elles doivent être structurées autour des critères d'évaluation de sorte que les utilisateurs du rapport puissent facilement faire le lien entre ce qui a été demandé et ce qui a été trouvé. Les différences entre les résultats prévus et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant l'atteinte des résultats attendus.

En ce qui concerne le débat sur les **conclusions**, il est proposé que les termes de référence élaborent trois domaines généraux : **formulation du projet, mise en œuvre du projet et résultats du projet.**

FORMULATION DU PROJET

Les directives du FEM comprennent un ensemble utile de questions pour les termes de référence, afin d'évaluer la formulation du projet.

Ces questions sont les suivantes :

- Les objectifs et les éléments du projet étaient-ils clairs, possibles et réalisables dans le délai alloué ?
- Les capacités de la ou des institutions chargées de l'exécution et de ses homologues ont-elles été correctement prises en compte lors de la conception du projet ?
- Les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été correctement incorporées dans la conception du projet ?
- Les accords de partenariat ont-ils été correctement identifiés et les rôles et les responsabilités négociés avant l'approbation du projet ?
- Des ressources de contrepartie (le financement, le personnel et les installations), une législation habilitante et des accords adéquats de gestion du projet ont-ils été établis au début du projet ?
- Les hypothèses et les risques liés au projet ont-ils été clairement exposés dans le formulaire d'identification de projet et le descriptif de projet ?

Une autre question importante à soulever en termes de formulation du projet vise à déterminer si les résultats prévus respectent le modèle « **Smart** » :

S	Specific (Spécifique) : les effets doivent utiliser la langue du changement et décrire une situation spécifique dans l'avenir
M	Measurable (Mesurable) : les résultats, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, doivent disposer d'indicateurs mesurables qui rendent possible l'évaluation de leur succès ou de leur échec
A	Achievable (Réalizable) : les résultats doivent pouvoir être réalisables par les partenaires
R	Relevant (Pertinent) : les résultats doivent contribuer aux priorités définies dans le cadre du développement national
T	Time-bound (Limité dans le temps) : le délai de réalisation des résultats n'est jamais extensible ; une date est toujours prévue

HYPOTHÈSES ET RISQUES

L'évaluation doit fournir une appréciation des hypothèses et des risques du projet énoncés dans le descriptif du projet et le cadre logique/cadre de résultats, notamment :

- une appréciation des hypothèses et des risques énoncés, s'ils sont logiques et solides et s'ils ont contribué à déterminer les activités et les produits prévus ;
- les externalités (par exemple, les effets du changement climatique, la crise économique mondiale, etc.) pertinentes par rapport aux conclusions.

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Voici quelques éléments à inclure dans l'évaluation de la stratégie de mise en œuvre :

- le cadre logique utilisé pendant la mise en œuvre en tant qu'outil de gestion et outil de suivi et d'évaluation ;
- les accords de partenariat efficaces établis pour la mise en œuvre du projet avec les parties prenantes concernées dans le pays/la région, notamment la constitution d'un conseil de projet ; les enseignements tirés d'autres projets pertinents incorporés dans la mise en œuvre du projet ; les commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés pour la gestion adaptative.

FINANCEMENT/COFINANCEMENT

Le rapport d'évaluation doit préciser les détails financiers du projet, notamment l'ampleur du

cofinancement pour l'ensemble du portefeuille. Les données relatives au coût et au financement du projet doivent être présentées, notamment les dépenses annuelles. Les différences entre les dépenses prévues et les dépenses réelles doivent être évaluées et expliquées. Les observations issues d'audits financiers disponibles doivent être prises en compte. Si un audit financier a été réalisé, les principales conclusions doivent être présentées dans l'évaluation finale.

Lors de l'évaluation de l'efficacité de la planification financière, l'évaluateur doit déterminer si le descriptif de projet :

- a) identifie les sources potentielles de cofinancement ainsi que le financement mobilisé et associé²⁰ ;
- b) comprend de solides contrôles financiers qui permettent à l'équipe de gestion du projet de prendre des décisions éclairées concernant le budget à tout moment ; permet un apport de fonds ponctuel et le paiement des éléments livrables satisfaisants du projet ;
- c) témoigne d'une diligence raisonnable dans la gestion des fonds, notamment en prévoyant des audits périodiques.

L'évaluation finale doit comprendre un tableau indiquant les engagements de cofinancement prévus et réels, comme énoncé à l'annexe 4. Dans le cadre de leurs efforts d'établissement des faits, les évaluateurs doivent demander de l'aide à l'équipe chargée du projet pour remplir le tableau, puis assurer un suivi au moyen d'entretiens pour étayer les informations fournies. L'évaluateur doit décrire brièvement les ressources utilisées pour le projet depuis son commencement et indiquer comment ces ressources contribuent à l'objectif ultime du projet.

L'évaluateur doit déterminer :

- si les informations relatives au cofinancement déclaré étaient suffisamment claires pour étayer les contributions, en espèces ou en nature, de toutes les sources énumérées ;
- les raisons des différences de niveau entre le cofinancement prévu et réel ;
- la mesure dans laquelle les éléments du projet pris en charge par des bailleurs de fonds externes ont été intégrés au projet global ;

- l'effet sur les résultats ou la durabilité du projet de par l'étendue de la matérialisation du cofinancement ;
- s'il existe des preuves que des ressources supplémentaires mobilisées ont été engagées à la suite du projet. Les ressources mobilisées peuvent être financières ou en nature et provenir d'autres donateurs, ONG, fondations, gouvernements, communautés ou du secteur privé.

Les facteurs de rentabilité comprennent :

- la conformité avec les critères de surcoût et l'obtention de cofinancement et de financement associé ;
- la question de savoir si le projet a permis de réaliser les activités prévues et a atteint ou dépassé les résultats escomptés en termes de réalisation des objectifs environnementaux et de développement mondiaux conformément au calendrier prévu et avec la rentabilité initialement prévue ;
- la question de savoir si, dans le cadre du projet, une méthode de référence ou une méthode de comparaison a été utilisée (le projet n'a pas dépassé les niveaux de coûts de projets semblables dans des contextes similaires).

AGENCE DE RÉALISATION DU FEM EXÉCUTION - PNUD

L'évaluateur doit évaluer et noter la qualité de l'exécution du projet de la part du PNUD. L'évaluation doit être établie en prenant les questions suivantes en considération :

- si l'accent a bien été mis sur les résultats ;
- le caractère approprié du soutien du PNUD au partenaire de mise en œuvre et à l'équipe chargée du projet ; la qualité et le caractère opportun de l'appui technique à l'agent d'exécution et à l'équipe chargée du projet ;
- la franchise et le réalisme des rapports annuels ;
- la qualité de la gestion des risques ;
- la réactivité des parties responsables de la gestion aux problèmes importants de mise en œuvre (le cas échéant) ;

²⁰ Se référer aux documents du Conseil sur le cofinancement pour les définitions, tels que GEF/C.20/6.

- les questions importantes concernant la durée du projet, par exemple noter les retards du projet et la façon dont ils ont pu influencer sur les résultats et la durabilité du projet.

EXÉCUTION DU PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE

De même, la qualité d'exécution du partenaire de mise en œuvre doit être évaluée, en tenant compte des points suivants :

- si l'accent a bien été mis sur les résultats et la ponctualité ;
- le caractère approprié des apports et processus de gestion, notamment du budget et des achats ;
- la qualité de la gestion des risques ;
- la franchise et le réalisme des rapports ;
- la prise en charge des activités par le pays (en cas d'exécution nationale).

SUIVI ET ÉVALUATION DU PROJET

Une évaluation et notation de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation est nécessaire. Comme indiqué dans les directives d'évaluation finale du FEM, les projets doivent être associés à un plan de suivi et d'évaluation solide pour surveiller les résultats et suivre la progression vers la réalisation des objectifs du projet. Un plan de suivi et d'évaluation doit comprendre une ligne directrice de référence (notamment des données, une méthodologie, etc.), des indicateurs selon le modèle « SMART²¹ », des systèmes d'analyse de données, un examen à mi-parcours, une évaluation finale et un financement adéquat pour les activités de suivi et d'évaluation²².

Certains projets peuvent comprendre des produits pour lesquels une aide a été apportée aux pays dans le cadre du suivi à long terme, notamment la définition des points de repère, l'établissement d'indicateurs et le renforcement des capacités de collecte et d'analyse des données. Les termes de référence doivent indiquer que les réalisations par rapport à ces produits doivent être abordées dans une section distincte du rapport d'évaluation.

L'équipe d'évaluation doit fournir une **appréciation du suivi et de l'évaluation** comprenant :

1. Une analyse du plan de suivi et d'évaluation au démarrage du projet, déterminant si les conditions de base, la méthodologie et les rôles et les responsabilités sont bien formulés. Le plan de suivi et d'évaluation est-il bien conçu ? Est-il suffisamment bien formulé pour surveiller les résultats et suivre la progression vers la réalisation des objectifs ?
2. La qualité de la mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation : le plan de suivi et d'évaluation a-t-il bénéficié d'un budget et d'un financement suffisants lors de la préparation et de la mise en œuvre du projet ?
3. L'efficacité des indicateurs de suivi du descriptif de projet pour évaluer le progrès et la performance.
4. Le respect du calendrier et des exigences de déclaration financière et d'avancement, notamment la qualité et la ponctualité des rapports.
5. La valeur et l'efficacité des rapports de suivi et des preuves indiquant que la valeur et l'efficacité ont fait l'objet de discussions avec les parties prenantes et le personnel du projet.
6. La mesure dans laquelle des actions de suivi ou de gestion adaptative ont été prises suite aux rapports de suivi (RAP/RMP).
7. Une vérification pour voir si les notations d'auto-évaluation du RAP/RMP sont conformes à l'examen de mi-parcours et aux conclusions de l'évaluation finale. Si la réponse est non, ces incohérences ont-elles été relevées par le comité directeur du projet et corrigées ?
8. Les évaluations finales de projets de grande envergure doivent également déterminer si des modifications ont été apportées à la mise en œuvre du projet à la suite des recommandations faites lors de l'examen à mi-parcours.

INTERACTIONS ENTRE PARTIES PRENANTES

L'évaluation finale doit inclure une section portant sur la portée des interactions entre les parties prenantes. Cela comprend les interactions planifiées, telles qu'elles sont définies dans le descriptif de

²¹ SMART : spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et programmés dans le temps.

²² Directives en matière d'évaluation finale du FEM, page 8

projet, mais également la participation effective dans le cadre du projet. Les parties prenantes sont les individus, les groupes, les institutions ou autres organismes ayant un intérêt ou un enjeu dans le résultat du projet financé par le FEM et soutenu par le PNUD. Le terme s'applique également à ceux qui sont susceptibles d'être durement touchés par un projet. Les interactions entre les parties prenantes comprennent la diffusion de l'information, la consultation et la participation active dans le projet.

GESTION ADAPTATIVE

L'équipe d'évaluation doit contrôler si des modifications ont été apportées aux objectifs environnementaux et de développement du projet au cours de la mise en œuvre, les motifs de ces modifications et les étapes du processus d'approbation. Les directives du FEM font état des motifs suivants possibles de la gestion adaptative :

- a) les objectifs initiaux n'ont pas été suffisamment définis ;
- b) les conditions exogènes ont changé, ce qui a nécessité une modification des objectifs ;
- c) le projet a été restructuré, car les objectifs initiaux étaient trop ambitieux ;
- d) le projet a été restructuré en raison du manque de progrès ; et
- e) autre (préciser).

En plus de déterminer les motifs des modifications, l'évaluateur doit tenir compte de la façon dont elles ont été initiées et la manière dont elles ont affecté les résultats du projet. Les questions peuvent comprendre :

- Le projet a-t-il connu d'importantes modifications suite aux recommandations de l'examen à mi-parcours ? Ou suite à d'autres procédures d'examen ? Expliquer le processus et ses implications.
- Si d'importantes modifications ont été apportées, ont-elles modifié sensiblement les résultats prévus du projet ?
- Les modifications apportées au projet ont-elles été définies par écrit et ensuite examinées et approuvées par le comité directeur de projets ?

RÉSULTATS DES PROJETS

Un « résultat » est défini comme un changement de développement descriptible ou mesurable découlant d'une relation de cause à effet. Dans le jargon du FEM, les résultats comprennent les résultats directs du projet, les résultats à court et à moyen terme et l'impact à plus long terme, y compris les avantages environnementaux mondiaux, les effets de réplication, et autres effets locaux.

L'évaluation des résultats de projet implique une considération à tout le champ d'application d'une chaîne de gestion basée sur les résultats (GBR), des contributions aux activités, aux produits, aux résultats et aux impacts. Les définitions de base de chaque maillon de la chaîne de GBR sont décrites dans l'encadré 4.

Pour les projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD, la principale préoccupation se situe au niveau des résultats, tout en reconnaissant que les impacts des avantages environnementaux mondiaux sont souvent difficiles à discerner, alors que l'évaluation des résultats est simple, mais insuffisante pour saisir l'efficacité du projet. La plupart des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD devraient produire les résultats escomptés à leur achèvement. Pour le cycle de projets du FEM-4 et le cycle ultérieur, il est obligatoire (et pour le cycle de projets du FEM-3, il est recommandé) que les évaluateurs évaluent les résultats du projet en se servant des indicateurs et des outils de suivi pertinents²³. » Un exemple de tableau pour l'évaluation des résultats par rapport aux indicateurs est inclus à l'annexe 5.

Encadré 4. Outils de suivi de domaine focal du FEM

Afin d'évaluer et de surveiller l'avancement du projet quant à la réalisation des résultats et des impacts, tels que définis dans le cadre des résultats du FEM, des outils de suivi ont été développés pour chaque domaine focal du FEM (c.-à-d., la biodiversité, la dégradation des sols, l'atténuation du changement climatique, etc...). Les outils de suivi du FEM doivent être conçus et soumis au FEM aux fins d'approbation de l'administrateur (c.-à-d., avec le descriptif de projet), le cycle du projet à mi-parcours (c.-à-d., avec l'examen à mi-parcours) et durant la phase terminale du projet (c.-à-d., avec l'évaluation finale). Les outils de suivi constituent une importante preuve dont les équipes d'évaluation tiennent compte lorsqu'elles évaluent les résultats et les impacts du projet. Dans le cadre du processus final RAP/RMP, les outils définitifs de suivi de domaine focal du FEM de chaque projet doivent être prêts et disponibles aux fins d'examen lors de l'évaluation finale. Des informations supplémentaires sur chaque outil de suivi de domaine focal sont disponibles à l'adresse www.thegef.org

²³ Directives en matière d'évaluation finale du FEM, page 5

Encadré 5. Définition de base de chaque maillon de la chaîne de gestion basée sur les résultats, GBR (RBM par son acronyme en anglais)

Apports
Ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour le projet
Activités
Les mesures prises à travers lesquelles les intrants du projet sont mobilisés pour produire des résultats spécifiques
Résultats
Les produits et les services découlant du projet
Effets
Les effets à court et à moyen terme, probables ou réalisés, de l'apport d'une intervention. Des exemples d'effets peuvent inclure, mais sans s'y limiter, le renforcement des capacités institutionnelles, une sensibilisation accrue du public (dans le cas de changements de comportement) et des cadres politiques ou des marchés transformés.
Impacts
Les changements réels ou prévus, positifs ou négatifs, au niveau des avantages environnementaux mondiaux, tels que vérifiés par le stress environnemental, ou le changement d'état, et en prenant également en compte les impacts de développement durable, y compris les moyens d'existence modifiés.

En plus d'évaluer les résultats du projet, l'évaluation doit comprendre l'examen des résultats, tels qu'évalués par des aspects plus généraux à l'instar de : **l'appropriation par le pays, l'intégration, la durabilité, le rôle de catalyseur et l'impact.** Ces aspects sont abordés ci-dessous.

APPROPRIATION PAR LE PAYS

Un important résultat pour les projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD est celui de répondre aux priorités du pays. Il est important que les évaluateurs trouvent des preuves soutenant que le projet cadre avec les priorités de développement sectoriel énoncées, et également que des résultats, tels que de nouvelles lois relatives à l'environnement, ou de nouvelles stratégies pour assurer des moyens de subsistance durable autour des zones protégées, ont été élaborées avec la participation des fonctionnaires et ont été intégrées dans les stratégies, les politiques et les codes juridiques nationaux. Si le niveau d'appropriation par le pays est faible, cela peut avoir une répercussion négative sur le renforcement des capacités, sur la durabilité du projet et sur l'impact positif sur l'environnement. Cela doit être un exposé narratif, sans notations d'évaluation finale attendues.

Certains éléments d'appropriation effective par le pays peuvent comprendre :

- Le concept du projet tire son origine des plans nationaux, sectoriels et de développement.

- Les résultats (ou les résultats potentiels) du projet ont été intégrés dans les plans nationaux, sectoriels et de développement.
- Les représentants des pays concernés (par exemple, fonctionnaire, société civile, etc.) sont activement impliqués dans l'identification, la planification ou la mise en œuvre des projets.
- Le gouvernement bénéficiaire a maintenu un engagement financier envers le projet.
- Le gouvernement a approuvé les politiques ou modifié les cadres réglementaires pour qu'ils concordent avec les objectifs du projet

Quelques questions à prendre compte lors de l'évaluation de l'appropriation par le pays :

- Le concept du projet était-il conforme aux priorités et aux plans de développement du pays (ou des pays) ?
- Les fonctionnaires et les représentants de la société civile des pays concernés étaient-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet, y compris dans le comité directeur de projet ?
- Un comité intergouvernemental était-il chargé d'assurer la liaison avec l'équipe du projet, tout en sachant que plus d'un ministère doit être impliqué ?
- Les gouvernements ont-ils promulgué des lois ou élaboré des politiques et des règlements en accord avec les objectifs du projet ?

INTÉGRATION

Les projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD constituent des éléments clés du programme de pays du PNUD. Ainsi, les objectifs et les résultats du projet doivent s'aligner sur les stratégies du programme de pays du PNUD, ainsi que sur les avantages environnementaux mondiaux requis par le FEM, tels que décrits dans les conventions mondiales sur l'environnement. Les évaluations finales de projets doivent, donc, tenir compte de la façon dont ces projets parviennent à intégrer d'autres priorités du PNUD, y compris l'atténuation de la pauvreté, l'amélioration de la gouvernance, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement après celles-ci et l'autonomisation des femmes. Cela implique qu'un effort supplémentaire sera nécessaire pour examiner le PNUAD dans le pays, pour examiner également le plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays du PNUD et le plan d'évaluation qui en fait partie.

La section sur l'intégration doit évaluer :

1. S'il est possible d'identifier et de définir les effets positifs ou négatifs du projet sur les populations locales (par exemple, la génération de revenus/la création d'emplois, l'amélioration des accords de gestion des ressources naturelles avec des groupes locaux, l'amélioration des cadres politiques en matière de répartition et de distribution des ressources, la régénération des ressources naturelles pour la durabilité à long terme).
2. Si les objectifs du projet sont conformes aux priorités convenues dans le descriptif de programme pays (DPP) du PNUD et dans le plan d'action du programme pays (PAPP).
3. S'il existe des preuves à l'effet que les résultats du projet ont contribué à une meilleure préparation pour faire face aux catastrophes naturelles.
4. Si la problématique hommes-femmes a été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet et la manière dont le projet a contribué à une plus grande considération des aspects liés à l'égalité des sexes (par exemple, la composition de

l'équipe de projets, les aspects de l'impact de la pollution liés au sexe, la liaison des parties prenantes avec les groupes de femmes, etc.). Si tel est le cas, indiquer comment²⁴.

L'évaluation de l'intégration doit tenir compte des points de convergence entre les programmes du PNUD liés à l'environnement et d'autres programmes de développement. L'évaluation doit être sous la forme d'un exposé narratif, sans notations prévues.

DURABILITÉ

Lors de l'évaluation de la durabilité des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD, ce dernier doit se conformer aux directives générales définies dans la politique de suivi et de l'évaluation du FEM et dans les directives du FEM, selon lesquelles toutes les évaluations finales doivent, au minimum, évaluer « la probabilité de durabilité des résultats à la fin du projet, et fournir une note à cet effet²⁵. »

La durabilité est généralement considérée comme la probabilité d'avantages continus après l'achèvement du projet. Par conséquent, l'évaluation de la durabilité tient compte des risques susceptibles d'affecter la poursuite des résultats du projet. Les directives du FEM définissent quatre domaines de prise en compte des risques qui menacent la durabilité. Chacun doit être évalué séparément, puis noté quant à la probabilité que les risques entravent la durabilité et l'ampleur de ceux-ci.

1. **Risques financiers** : existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet ? Quelle est la probabilité que les ressources financières et économiques ne soient pas disponibles une fois que l'aide financière du FEM sous forme de subventions arrive à échéance ? (Cela peut comprendre le financement par le gouvernement, sous forme de subventions directes ou d'incitations fiscales. Elle peut comprendre également le soutien d'autres donateurs et également du secteur privé. L'analyse peut également faire état de certains facteurs macro-économiques.)

²⁴ Le PNUD et le FEM accordent plus d'attention pour s'assurer que la problématique hommes-femmes est prise en compte dans la formulation et la mise en œuvre des projets (voir la Stratégie d'égalité des genres du PNUD, 2008-2011).

²⁵ Directives aux agents du FEM sur la réalisation des évaluations finales, paragraphe 19 du 3.3, pg. 9 et 10

2. **Risques socio-économiques** : existe-t-il des risques financiers ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet ? Quel est le risque, par exemple, que le niveau d'appropriation par les parties prenantes (y compris l'appropriation par les gouvernements et par d'autres parties prenantes clés) soit insuffisant pour permettre la durabilité des résultats/avantages de projets ? Les différentes parties prenantes clés estiment-elles qu'il est dans leur intérêt que les avantages du projet continuent d'affluer ? Le niveau de sensibilisation des parties prenantes, ou du public, est-il suffisant pour soutenir les objectifs à long terme du projet ?
3. **Cadre institutionnel et risques liés à la gouvernance** : les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de la gouvernance dans lesquels opère le projet présentent-ils des risques qui pourraient compromettre la durabilité des avantages du projet ? Les systèmes requis pour promouvoir la responsabilité et la transparence, ainsi que le savoir-faire technique nécessaire sont-ils mis en place ?
4. **Risques liés à l'environnement** : existe-t-il des activités en cours qui peuvent présenter une menace environnementale à la durabilité des résultats du projet ? Par exemple, les avantages liés à la biodiversité, ou à la qualité de l'eau courent-ils un risque en raison des tempêtes violentes fréquentes ?

Toutes les dimensions du risque de la durabilité sont importantes. Par conséquent, la note globale de la durabilité ne doit pas être supérieure à la dimension la plus faiblement notée. Par exemple, si un projet décroche une note inattendue dans une dimension, sa note globale ne peut pas être plus élevée que cette note.

Les résultats de projets qui améliorent généralement la durabilité des projets comprennent :

- le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de durabilité ;
- la mise en place d'instruments financiers et économiques et de mécanismes pour assurer le flux continu des avantages une fois l'aide du FEM arrivée à échéance (provenant des secteurs public et privé, des activités génératrices de revenus et des transformations du marché pour promouvoir les objectifs du projet) ;
- l'élaboration de modalités organisationnelles appropriées par le secteur public ou privé ;
- le développement de cadres politiques et réglementaires qui servent les objectifs du projet ;
- l'intégration de facteurs environnementaux et écologiques qui influent sur le flux des avantages futurs ;
- le développement de capacités institutionnelles appropriées (systèmes, structures, personnel, expertise, etc.) ;
- l'identification et la participation de champions (c.-à-d., les personnes faisant partie du gouvernement et de la société civile, capables de promouvoir la durabilité des résultats du projet) ;
- la réalisation de la durabilité sociale, par exemple, par l'intégration des activités du projet dans l'économie ou dans les activités de production communautaires ;
- l'atteinte d'un consensus entre les parties prenantes sur la marche à suivre en ce qui concerne les activités du projet.

Encadré 6. Notations de durabilité de projets		
4	Probable (P)	risques négligeables qui pèsent sur la durabilité, avec les principaux résultats qui devraient continuer dans un avenir prévisible.
3	Moyennement probable (MP)	risques modérés, mais il est prévu qu'au moins certains résultats perdureront
2	Moyennement improbable (MI)	important risque que les principaux résultats ne perdureront pas après la clôture du projet, même si certains résultats et activités devraient continuer.
1	Improbable (I)	grave risque que les résultats du projet, ainsi que les principaux apports ne perdurent pas.
Sans objet (S.O.)		
Évaluation impossible (E.I.)		

RÔLE CATALYSEUR

Outre la durabilité, les évaluations finales des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD doivent inclure une évaluation de l'effet de catalyseur ou de réplication. Aucune notation n'est prévue, mais l'évaluateur doit étudier la mesure dans laquelle le projet a fait preuve : a) de production d'un bien public, b) de démonstration, c) de réplication, et d) d'extension. Les définitions de ces termes sont incluses dans la figure 4.

La réplication peut être prise en compte lorsque les enseignements et les expériences sont reproduits dans différentes zones géographiques, mais également lorsqu'ils sont reproduits dans la même zone, mais financés par d'autres sources. Les exemples d'approches de réplication comprennent :

- Le transfert de connaissances (c.-à-d., la diffusion des enseignements à travers les documents des résultats du projet, les ateliers de formation, l'échange d'informations, un forum national et régional, etc.).
- Expansion des projets de démonstration.
- Le renforcement des capacités et la formation des personnes, ainsi que des institutions pour développer les réalisations des projets tant au niveau local que régional.
- Le recours aux personnes, aux institutions ou aux sociétés spécialisées sur le projet en vue de reproduire les résultats du projet dans d'autres régions.

IMPACT

Il est de plus en plus pertinent de discuter de la mesure dans laquelle les projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD atteignent (ou s'acheminent vers la réalisation) des résultats. Les principales conclusions qui doivent être mises en évidence dans les évaluations comprennent la question de savoir si le projet a connu :

- des améliorations vérifiables au niveau de l'état écologique ;
- des réductions vérifiables au niveau de la tension sur les systèmes écologiques ; et
- témoigne, par le biais d'indicateurs de processus spécifiques, des progrès qui sont réalisés pour atteindre une réduction de la tension ou une amélioration écologique²⁶.

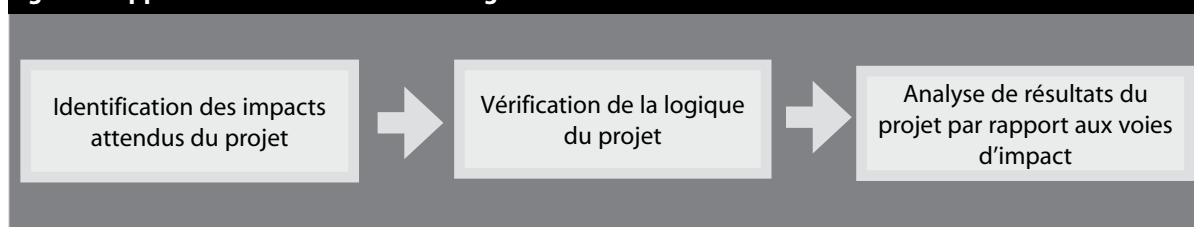
Dans la discussion sur les impacts, il sera important au minimum :

- d'identifier les mécanismes en opération (c.-à-d., les liens de cause à effet avec les produits et les résultats du projet) ;
- d'évaluer la mesure dans laquelle les modifications interviennent à des échelles correspondant aux limites du système naturel ; et
- d'évaluer la permanence probable (de longue durée) des impacts.

Figure 3. Évaluation du rôle de catalyseur

Renforcement	■ Les approches développées à travers le projet sont adoptées au niveau régional / national, devenant largement acceptées, et peut-être exigées par la loi
Réplication	■ Les activités, les démonstrations, ou les techniques sont répétés tant dans le cadre que hors du cadre du projet, que ce soit au niveau national ou international
Démonstration	■ Des mesures ont été prises pour catalyser les biens publics, par exemple, à travers le développement de sites de démonstration, la diffusion réussie de l'information et la formation
Production de biens publics	■ Le plus faible niveau de résultat catalytique, y compris, par exemple, le développement de nouvelles technologies et approches. ■ Aucune mesure importante n'a été prise pour capitaliser sur ces réalisations, donc l'effet catalyseur est laissé aux « forces du marché »

Figure 4. Approche de la « théorie du changement »



L'étude des impacts requiert la disponibilité de données vérifiables sur la réduction de la pollution et l'amélioration de l'état écologique, ou l'existence d'indicateurs de processus qui indiquent que de tels impacts devraient se produire dans le futur conséquemment aux réalisations de projets. Lorsque des informations de base sont disponibles, elles doivent être utilisées dans le cadre de l'évaluation. En ce qui concerne les projets FEM-4 et FEM-5, l'existence d'outils de suivi du domaine focal du FEM devrait grandement aider à l'évaluation de l'impact.

Pour de nombreux projets, et en particulier les initiatives d'établissement des fondations, (c.-à-d., les activités habilitantes et les projets internationaux relatifs à l'eau générant des Analyses diagnostiques transfrontalières), il peut souvent arriver que les impacts de la réduction du stress, ou de changement d'état ne puissent pas être évalués au moment de la clôture du projet. Par conséquent, le bureau de l'évaluation du FEM a mis au point une méthodologie permettant à l'évaluateur de se baser sur les conclusions relatives aux résultats et à la durabilité et de les utiliser pour déterminer si le projet réunit les conditions (« blocs de construction » ou processus) qui pourraient éventuellement provoquer l'impact (améliorations durables de la situation socio-économique et environnementale). En se basant sur les analyses des résultats et de la durabilité, les évaluateurs peuvent également identifier les principaux éléments manquants, ainsi que les facteurs contextuels observés à ce moment-là et qui sont susceptibles d'entraver la réalisation de nouveaux progrès.

Dans le cadre du 4e Examen de la performance générale du FEM (2009), le bureau de l'évaluation du FEM a élaboré et publié un guide sur l'examen des résultats par rapport aux impacts (Review of Outcomes to Impacts - RoTI)²⁷. Le guide définit une méthodologie pratique pour

évaluer la probabilité des impacts à la clôture du projet. La méthodologie table sur la théorie du changement pour évaluer la performance globale des projets du FEM. Elle comprend trois principales étapes (voir figure 4).

Attention : la méthodologie d'examen des résultats par rapport aux impacts n'est pas requise pour les évaluations finales des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD, mais le bureau de l'évaluation du FEM élabore de nouvelles directives en 2012, ce qui nécessitera probablement l'ajout d'une nouvelle section dans l'analyse des résultats sur les « progrès par rapport aux impacts » pour l'ensemble des projets de grande taille. Une « théorie du changement », telle que décrite ci-dessus, devra être élaborée et incluse dans la section « progrès par rapport aux impacts » et une note à cet effet doit être accordée. Le présent manuel de directives comprend un plan d'évaluation intermédiaire de l'impact qui permet d'évaluer si le progrès vers l'impact a été considérable, minime ou négligeable. Les directives du PNUD seront modifiées afin de tenir compte pleinement de l'évaluation des impacts après que le bureau de l'évaluation du FEM ait terminé sa nouvelle directive d'évaluation.

Les évaluateurs doivent inclure une section dans le rapport définissant leurs conclusions, à la lumière des résultats. Les **conclusions** doivent être globales et équilibrées et doivent mettre en évidence les forces, les faiblesses et les résultats du projet. Elles doivent être bien étayées par les faits avérés et associées de manière logique aux résultats de l'évaluation terminale. Elles doivent répondre aux principales questions de l'évaluation et fournir des aperçus sur l'identification d'importants problèmes ou sujets (et des solutions à ceux-ci) se rapportant aux bénéficiaires du projet, au PNUD et au FEM.

Le rapport d'évaluation finale doit fournir des **recommandations** pratiques et réalisables à l'attention des utilisateurs visés de l'évaluation sur les actions et les décisions à prendre. Ces recommandations doivent être spécifiquement étayées par des preuves et liées aux résultats et aux conclusions sur les principales questions prises en compte dans le cadre de l'évaluation.

²⁶ Par exemple, si en raison du projet, des modifications ont été apportées aux règlements et à la politique au niveau régional, national, ou local

²⁷ [OPS4-M2-Manuel sur l'examen des résultats par rapport aux impacts | Fonds pour l'environnement mondial](#)

Le rapport d'évaluation finale doit également comprendre, le cas échéant, les **enseignements** qui peuvent être tirés de l'évaluation, y compris les meilleures (et les pires) pratiques qui peuvent fournir des connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (les méthodes programmatiques et d'évaluation utilisées, les partenariats, le levier financier, etc.) applicables à d'autres interventions du FEM et du PNUD.

3.3 NOTATIONS

Bien que la politique d'évaluation du PNUD ne requiert pas de notations dans le cadre de ses normes de performance, le FEM stipule que les notations doivent être utilisées pour évaluer la **pertinence, l'efficacité et l'efficience, ainsi que la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation du projet**. Le PNUD a convenu de noter toutes les évaluations finales des projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD en fonction de ces critères. Il est important de noter que les échelles de notation varient en fonction des critères.

Tableau 1. Échelles de notations		
<p>Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi et l'évaluation et les enquêtes</p> <p>6. Très satisfaisant (TS) : le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience</p> <p>5. Satisfaisant (S) : des lacunes mineures seulement ont été décelées</p> <p>4. Moyennement satisfaisant (MS) : des lacunes modérées ont été décelées</p> <p>3. Moyennement insatisfaisant (MI) : le projet comporte d'importantes lacunes</p> <p>2. Insatisfaisant (I) : le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience</p> <p>1. Très insatisfaisant (TI) : le projet comporte de graves lacunes</p>	<p>Notations de durabilité :</p> <p>4. Probable (P) : risques négligeables à la durabilité</p> <p>3. Moyennement probable (MP) : risques modérés</p> <p>2. Moyennement improbable (MI) risques importants</p> <p>1. Improbable (I) risques graves</p>	<p>Notations de pertinence :</p> <p>2. Pertinent (P)</p> <p>1. Pas pertinent (PP)</p> <p>Notations de l'impact :</p> <p>3. Important (I)</p> <p>2. Minime (M)</p> <p>1. Négligeable (N)</p>
<p><i>Notations supplémentaires le cas échéant :</i> Sans objet (S.O.) Évaluation impossible (E.I.)</p>		

ANNEXE 1

GLOSSAIRE

Ce glossaire est tiré des documents sources du PNUD, du FEM et de l'UNEG, ainsi que de l'OCDE-CAD²⁸

Terme	Définition
Analyse des risques	Analyse ou appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent, ou pourraient contribuer, à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Processus visant à identifier systématiquement les conséquences indésirables et les risques, avec quantification de leur probabilité d'apparition et leur impact prévisible.
Approche de réplication	Dans le cadre des projets du FEM, ce terme désigne les enseignements et les expériences tirés du projet qui sont reproduits ou transposés à plus grande échelle dans l'élaboration et la mise en œuvre d'autres projets.
Appropriation par le pays	Pertinence du projet par rapport aux programmes environnementaux et de développement nationaux, engagement du pays bénéficiaire et accords régionaux et internationaux le cas échéant.
Assurance qualité	L'assurance qualité couvre toute activité concernant l'appréciation et l'amélioration des mérites et de la valeur d'une action de développement, ou le respect de normes préétablies. Remarque - exemples d'activités d'assurance qualité : appréciation préalable, gestion par les résultats, examens intermédiaires, évaluations, etc. L'assurance qualité peut aussi concerner l'appréciation de la qualité d'un portefeuille de projets et son efficacité en termes de développement. Aux fins de ce guide, ce terme désigne surtout l'appréciation de la qualité des évaluations finales effectuées pour les projets du PNUD/FEM.
Cofinancement	Comprend les subventions, les prêts/les prêts à des conditions de faveur (par rapport au taux du marché), les crédits, les investissements en actions, le soutien en nature, les autres contributions mobilisées pour le projet d'autres organismes multilatéraux, d'agences bilatérales de coopération pour le développement, d'ONG, du secteur privé et de bénéficiaires. Se référer aux documents du Conseil sur le cofinancement pour les définitions, tels que GEF/C.20/6.
Conclusions	Les conclusions font ressortir les facteurs de succès et d'échec de l'action évaluée, avec un intérêt particulier accordé aux résultats et aux impacts, escomptés ou non, et plus généralement aux autres points forts et points faibles. Une conclusion fait appel à des données et des analyses élaborées à partir d'un enchaînement transparent d'arguments.
Durabilité	Évalue la mesure dans laquelle les avantages d'un projet ou d'un programme particulier sont susceptibles de perdurer à l'intérieur ou en dehors du domaine du projet, après la fin de l'aide/ aide extérieure du FEM. Les projets doivent être respectueux de l'environnement, ainsi que financièrement et socialement durables.
Efficacité	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel. Terme connexe : effectivité.
Efficience	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

²⁸ Direction de la coopération pour le développement et Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Voir le réseau du CAD sur l'évaluation du développement, [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats](#).

Enseignements tirés	Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques, permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent, les enseignements soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.
Évaluation	Les évaluations de projets ont pour objet de déterminer l'efficacité et l'efficacéité d'un projet par rapport à la réalisation de ses résultats escomptés. Elles permettent également de déterminer la pertinence et la viabilité des produits en tant que contributions aux réalisations à moyen et long terme. Les projets peuvent être évalués au cours de la période de mise en œuvre, à la fin de la mise en œuvre (évaluation finale), ou après un certain délai suivant la fin du projet (évaluation a posteriori). L'évaluation du projet peut s'avérer très utile pour la gestion des résultats et sert à renforcer la responsabilisation des chefs de projet, des BP, des CTP, etc. En outre, elle constitue une base pour l'évaluation des résultats et des programmes, ainsi que pour les évaluations stratégiques et programmatiques et l'évaluation des résultats des activités de développement. Elle s'avère également utile pour diffuser les enseignements tirés de l'expérience liée à l'apprentissage et au partage de connaissances. Dans le PNUD, les évaluations de projets sont obligatoires lorsqu'elles sont requises par un protocole de partenariat ; c'est le cas, par exemple, du protocole de partenariat avec le Fonds pour l'environnement mondial.
Évaluation conjointe	Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires.
Participation des parties prenantes	Les parties prenantes comprennent les agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou dans son évaluation.
Pertinence	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.
Planification financière	Comprend le coût réel du projet par activité, la gestion financière (notamment les problèmes de décaissement) et le cofinancement.
Rapport coût-efficacité	Évalue la réalisation des objectifs environnementaux et de développement ainsi que les produits du projet par rapport aux ressources, aux coûts et à la durée de la mise en œuvre. Permet également d'examiner la conformité du projet avec l'application de la notion de surcoûts.
Ressources mobilisées	Ressources supplémentaires, en plus de celles engagées pour le projet lui-même au moment de l'approbation, qui sont mobilisées ultérieurement en conséquence directe du projet. Les ressources mobilisées peuvent être financières ou en nature et provenir d'autres donateurs, ONG, fondations, gouvernements, communautés ou du secteur privé.
Résultats	Les changements à la fois positifs et négatifs, prévus et imprévus, et les effets provoqués par l'intervention en faveur du développement. Dans le jargon du FEM, les résultats comprennent les résultats directs du projet, les résultats à court et à moyen terme et l'impact à plus long terme, y compris les avantages environnementaux mondiaux, les effets de réplication, et autres effets locaux.
Stratégie de mise en œuvre	Comprend une analyse du cadre logique du projet, l'adaptation à l'évolution des conditions (gestion adaptative), les partenariats au niveau des modalités d'exécution, les modifications apportées à l'élaboration de projet et la gestion globale du projet.
Suivi	La surveillance périodique d'un processus, ou la mise en œuvre d'une activité, qui vise à établir dans quelle mesure les ressources, les horaires de travail, les autres mesures requises et les produits progressent par rapport au plan, afin que des mesures opportunes puissent être prises pour corriger les lacunes détectées.
Termes de référence	Document écrit présentant le but et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps nécessaires, ainsi que les conditions de présentation des résultats. Une autre expression parfois utilisée avec la même signification est le « mandat ».
Triangulation	Utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. Remarque : en combinant plusieurs sources, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les biais qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.

ANNEXE 2

TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION FINALE

INTRODUCTION

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d'évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure soutenus par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l'objet d'une évaluation finale à la fin de la mise en œuvre. Les présents termes de référence énoncent les attentes associées à l'évaluation finale de *Titre du projet* (SGIPⁿ).

Les éléments essentiels du projet à évaluer sont les suivants : *(remplir entièrement le tableau ci-dessous)*.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DU PROJET				
Titre du projet : <input type="text"/>				
ID de projet du FEM :			à l'approbation (en millions de dollars américains)	à l'achèvement (en millions de dollars américains)
ID de projet du PNUD :		Financement du FEM :		
Pays :		Financement de l'agence d'exécution/agence de réalisation :		
Région :		Gouvernement :		
Domaine focal :		Autre :		
Programme opérationnel :		Cofinancement total :		
Agent d'exécution :		Coût total du projet :		
Autres partenaires participant au projet :		Signature du DP (Date de début du projet) :		
		Date de clôture (opérationnelle) :	Proposé :	Réel :

OBJECTIF ET PORTÉE

Le projet a été conçu pour : *(fournir un résumé du projet comprenant l'objectif et les réalisations du projet. Par ailleurs, si le projet financé par le FEM fait partie d'un programme plus vaste, indiquez si l'évaluation finale doit couvrir le programme dans son ensemble ou seulement l'élément du FEM)*.

L'évaluation finale sera menée conformément aux directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM comme l'indiquent les directives d'évaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM.

Les objectifs de l'évaluation consistent à apprécier la réalisation des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD.

APPROCHE ET MÉTHODE D'ÉVALUATION

Une approche et une méthode globales²⁹ pour la réalisation des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM se sont développées au fil du temps. L'évaluateur doit articuler les efforts d'évaluation autour des critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact**, comme défini et expliqué dans les directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM. Une série de questions couvrant chacun de ces critères ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence (*remplir l'annexe C des termes de référence*). L'évaluateur doit modifier, remplir et soumettre ce tableau dans le cadre d'un rapport initial d'évaluation et le joindre au rapport final en annexe.

L'évaluation doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. L'évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, en particulier avec le point focal opérationnel du FEM, le bureau de pays du PNUD, l'équipe chargée du projet, le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région et les principales parties prenantes. L'évaluateur doit effectuer une mission sur le terrain à (*lieu*), notamment les sites du projet suivants (*liste*). Les entretiens auront lieu au minimum avec les organisations et les particuliers suivants : (*énumérer les principales parties prenantes*).

L'évaluateur passera en revue toutes les sources pertinentes d'information, telles que le descriptif de projet, les rapports de projet, notamment le RAP/RMP et les autres rapports, les révisions budgétaires du projet, l'examen à mi-parcours, les rapports sur l'état d'avancement, les outils de suivi du domaine focal du FEM, les dossiers du projet, les documents stratégiques et juridiques nationaux et tous les autres documents que l'évaluateur juge utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des documents que l'équipe chargée du projet fournira à l'évaluateur aux fins d'examen est jointe à l'annexe B des présents termes de référence.

CRITÈRES D'ÉVALUATION ET NOTATIONS

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (*voir l'annexe A*) et qui offre des indicateurs de performance et d'impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, sera réalisée. L'évaluation portera au moins sur les critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact**. Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance suivants. Le tableau rempli doit être joint au résumé d'évaluation. Vous trouverez les échelles de notation obligatoires à l'annexe D des termes de référence.

Vous trouverez ci-après un tableau utile à inclure dans le rapport d'évaluation.

Notation de la performance des projets		
Critères	Commentaires	
Suivi et évaluation : Très satisfaisant (TS), Satisfaisant (S), Moyennement satisfaisant (MS), Moyennement, insatisfaisant (MI), Insatisfaisant (I), Très insatisfaisant (TI)		
Qualité globale du suivi et de l'évaluation	(sur une échelle de 1 à 6)	
Mise en place du suivi et de l'évaluation au démarrage du projet	(sur une échelle de 1 à 6)	
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation	(sur une échelle de 1 à 6)	
Exécution par l'organisme d'exécution et l'organisme de mise en œuvre : Très satisfaisant (TS), Satisfaisant (S), Moyennement satisfaisant (MS), Moyennement, insatisfaisant (MI), Insatisfaisant (I), Très insatisfaisant (TI)		
Qualité globale de la mise en œuvre/l'exécution du projet	(sur une échelle de 1 à 6)	
Exécution par l'agence de réalisation	(sur une échelle de 1 à 6)	
Exécution par l'agent d'exécution	(sur une échelle de 1 à 6)	

²⁹ Pour de plus amples informations sur les méthodes, lire le chapitre 7 du [Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement](#), à la page 163

Résultats Très satisfaisant (TS), Satisfaisant (S), Moyennement satisfaisant (MS), Moyennement insatisfaisant (MI), Insatisfaisant (I), Très insatisfaisant (TI)		
Qualité globale des résultats des projets	(sur une échelle de 1 à 6)	
Pertinence : pertinent (P) ou pas pertinent (PP)	(sur une échelle de 1 à 2)	
Efficacité	(sur une échelle de 1 à 6)	
Efficiency	(sur une échelle de 1 à 6)	
Durabilité : Probable (P) ; Moyennement probable (MP) ; Moyennement improbable (MI) ; Improbable (I)		
Probabilité globale des risques qui pèsent sur la durabilité :	(sur une échelle de 1 à 4)	
Ressources financières	(sur une échelle de 1 à 4)	
Socio-économique	(sur une échelle de 1 à 4)	
Cadre institutionnel et gouvernance	(sur une échelle de 1 à 4)	
Environnemental	(sur une échelle de 1 à 4)	
Impact : Important (I), Minimale (M), Négligeable (N)		
Amélioration de l'état de l'environnement	(sur une échelle de 1 à 3)	
Réduction de la tension sur l'environnement	(sur une échelle de 1 à 3)	
Progression vers la modification de la tension/de l'état	(sur une échelle de 1 à 3)	
Résultats globaux du projet	(sur une échelle de 1 à 6)	

FINANCEMENT/COFINANCEMENT DE PROJET

L'évaluation portera sur les principaux aspects financiers du projet, notamment la part de cofinancement prévue et réalisée. Les données sur les coûts et le financement du projet seront nécessaires, y compris les dépenses annuelles. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles devront être évalués et expliqués. Les résultats des audits financiers récents disponibles doivent être pris en compte. Les évaluateurs bénéficieront de l'intervention du bureau de pays (BP) et de l'équipe de projet dans leur quête de données financières pour compléter le tableau de cofinancement ci-dessous, qui sera inclus dans le rapport d'évaluation finale.

Cofinancement (Type/Sources)	Propre financement du PNUD (en millions de dollars américains)		Gouvernement (en millions de dollars américains)		Organisme partenaire (en millions de dollars américains)		Total (en millions de dollars américains)	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Réel	Réel
Subventions								
Prêts/concessions								
▪ Soutien en nature								
▪ Autre								
Totaux								

INTÉGRATION

Les projets financés par le FEM et soutenus par le PNUD sont des éléments clés du programme de pays du PNUD, ainsi que des programmes régionaux et mondiaux. L'évaluation portera sur la mesure dans laquelle le projet a été intégré avec succès dans les priorités du PNUD, y compris l'atténuation de la pauvreté, l'amélioration de la gouvernance, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement après celles-ci et la problématique hommes-femmes. En outre, l'évaluation sera incluse dans le plan d'évaluation des bureaux de pays.

IMPACT

Les évaluateurs apprécieront dans quelle mesure le projet atteint des impacts ou progresse vers la réalisation de ceux-ci. Les principales conclusions qui doivent être mises en évidence dans les évaluations comprennent la question de savoir si le projet a connu : a) des améliorations vérifiables au niveau de l'état écologique ; b) des réductions vérifiables au niveau de la tension sur les systèmes écologiques ; ou c) des progrès qui démontrent que le projet est en bonne voie vers la réalisation de ces impacts.

CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS

Le rapport d'évaluation doit inclure un chapitre proposant un ensemble de conclusions, de recommandations et d'enseignements.

MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD en *(inclure le nom du pays)*. Le bureau de pays du PNUD contactera les évaluateurs en vue de garantir le versement en temps opportun des indemnités journalières à l'équipe d'évaluation et de finaliser les modalités de voyage de celle-ci dans le pays. L'équipe de projet sera chargée d'assurer la liaison avec l'équipe d'évaluateurs afin d'organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement, etc.

CALENDRIER D'ÉVALUATION

L'évaluation durera au total **XX** jours selon le plan suivant :

Activité	Durée	Date d'achèvement
Préparation	XX jours <i>(nombre de jours recommandé : 2-4)</i>	date
Mission d'évaluation	XX jours <i>(nombre de jours recommandé : 7-15)</i>	date
Projet de rapport d'évaluation	XX jours <i>(nombre de jours recommandé : 5-10)</i>	date
Rapport final	XX jours <i>(nombre de jours recommandé : 1-2)</i>	date

PRODUITS LIVRABLES EN VERTU DE L'ÉVALUATION

Les éléments suivants sont attendus de l'équipe d'évaluation :

Produits livrables	Contenu	Durée	Responsabilités
Rapport initial	L'évaluateur apporte des précisions sur le calendrier et la méthode	Au plus tard deux semaines avant la mission d'évaluation.	L'évaluateur envoie au BP du PNUD
Présentation	Conclusions initiales	Fin de la mission d'évaluation	À la direction du projet, BP du PNUD
Projet de rapport final	Rapport complet (selon le modèle joint) avec les annexes	Dans un délai de trois semaines suivant la mission d'évaluation	Envoyé au BP, examiné par le CTR, le service de coordination du programme et les PFO du FEM
Rapport final*	Rapport révisé	Dans un délai d'une semaine suivant la réception des commentaires du PNUD sur le projet	Envoyé au BP aux fins de téléchargement sur le site du CGELE du PNUD.

*Lors de la présentation du rapport final d'évaluation, l'évaluateur est également tenu de fournir une « piste d'audit », expliquant en détail la façon dont les commentaires reçus ont (et n'ont pas) été traités dans ledit rapport.

COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

L'équipe d'évaluation sera composée de *(un à deux évaluateurs internationaux/nationaux)*. Les consultants doivent disposer d'une expérience antérieure dans l'évaluation de projets similaires. Une expérience des projets financés par le FEM est un avantage. *(Si l'équipe comprend plus d'un évaluateur, celui-ci sera désigné comme chef d'équipe et sera chargé de finaliser le rapport)*. Les évaluateurs sélectionnés ne doivent

pas avoir participé à la préparation ou à la mise en œuvre du projet et ne doivent pas avoir de conflit d'intérêts avec les activités liées au projet.

Les membres de l'équipe doivent posséder les qualifications suivantes :

- un minimum de **XX** ans d'expérience professionnelle pertinente ;
- une connaissance du PNUD et du FEM ;
- une expérience antérieure avec les méthodologies de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ;
- des connaissances techniques dans les domaines focaux ciblés ; et
- *(des connaissances supplémentaires en fonction des particularités des projets).*

CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'ÉVALUATEUR

Les consultants en évaluation sont tenus de respecter les normes éthiques les plus élevées et doivent signer un code de conduite ([Annexe E](#)) à l'acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont réalisées en conformité avec les principes énoncés dans les « [Directives éthiques pour l'évaluation](#) » du GENU (UNEG).

MODALITÉS DE PAIEMENT ET SPÉCIFICATIONS

(le présent échéancier de paiements est donné à titre indicatif et doit être complété par le BP et le conseiller technique du PNUD-FEM selon leurs procédures habituelles de passation de marchés)

%	Étape
10 %	À la signature du contrat
40 %	Suite à la présentation et l'approbation du 1ER projet de rapport d'évaluation finale
50 %	Suite à la présentation et l'approbation (par le BP et le CTR du PNUD) du rapport d'évaluation finale définitif

PROCESSUS DE CANDIDATURE

Les candidats sont invités à postuler en ligne (*indiquer le site, par exemple, <http://jobs.undp.org>, etc.*) au plus tard le (date). Les consultants individuels sont invités à envoyer leur candidature, ainsi que leur curriculum vitae pour ces postes. La candidature doit comprendre un curriculum vitae à jour et complet en anglais (*en espagnol pour les candidats en Amérique latine et les Caraïbes, en français pour ceux en Afrique francophone, etc.*), ainsi que l'adresse électronique et le numéro de téléphone du candidat. Les candidats présélectionnés seront invités à présenter une offre indiquant le coût total de la mission (y compris les frais quotidiens, les indemnités quotidiennes et les frais de déplacement).

Le PNUD applique un processus de sélection équitable et transparent qui tient compte des compétences et des aptitudes des candidats, ainsi que de leurs propositions financières. Les femmes qualifiées et les membres des minorités sociales sont invités à postuler.

ANNEXE A DES TR : CADRE LOGIQUE DU PROJET

(à ajouter)

ANNEXE B DES TR : LISTE DES DOCUMENTS À EXAMINER PAR LES ÉVALUATEURS

(à ajouter)

ANNEXE C DES TR : QUESTIONS D'ÉVALUATION

Critères d'évaluation	Questions	Indicateurs	Sources
Pertinence : comment le projet se rapporte-t-il aux principaux objectifs du domaine focal du FEM et aux priorités en matière d'environnement et de développement au niveau local, régional et national ?			
Efficacité : dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?			
Efficiences : le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?			
Durabilité : dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, socio-économiques ou environnementaux au maintien des résultats du projet à long terme ?			
Durabilité : dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, socio-économiques ou environnementaux au maintien des résultats du projet à long terme ?			
Impact : existe-t-il des indications à l'effet que le projet a contribué au (ou a permis le) progrès en matière de réduction de la tension sur l'environnement, ou à l'amélioration de l'état écologique ?			

ANNEXE D DES TR : NOTATIONS

Échelles de notations		
Notations pour les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi et l'évaluation et les enquêtes	Notations de durabilité :	Notations de la pertinence
<p>6. Très satisfaisant (TS) : le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience</p> <p>5. Satisfaisant (S) : Seules quelques lacunes mineures ont été décelées</p> <p>4. Moyennement satisfaisant (MS) : des lacunes modérées ont été décelées</p> <p>3. Moyennement insatisfaisant (MI) : le projet comporte d'importantes lacunes</p> <p>2. Insatisfaisant (I) : le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience</p> <p>1. Très insatisfaisant (TI) : le projet comporte de graves lacunes</p>	<p>4. Probable (P) : risques négligeables à la durabilité</p> <p>3. Moyennement probable (MP) : risques modérés</p> <p>2. Moyennement improbable (MI) : risques importants</p> <p>1. Improbable (I) : risques graves</p>	<p>2. Pertinent (P)</p> <p>1. Pas pertinent (PP)</p> <p>Notations de l'impact :</p> <p>3. Important (I)</p> <p>2. Minime (M)</p> <p>1. Négligeable (N)</p>
<p>Notations supplémentaires le cas échéant :</p> <p>Sans objet (S.O.)</p> <p>Évaluation impossible (E.I.)</p>		

ANNEXE E : FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CODE DE CONDUITE DU CONSULTANT EN ÉVALUATION

Les évaluateurs :

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées.
2. Doivent divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats.
3. Doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations. Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation³⁰

Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies

Nom du consultant : _____

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) : _____

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.

Signé à (*lieu*) le *date*

Signature : _____

³⁰ www.undp.org/unegcodeofconduct

ANNEXE F DES TR : AVANT-PROJET DU RAPPORT D'ÉVALUATION³¹

i. Page d'introduction :

- Titre du projet financé par le FEM et soutenu par le PNUD
- N° d'identification des projets du PNUD et du FEM
- Calendrier de l'évaluation et date du rapport d'évaluation
- Région et pays inclus dans le projet
- Programme opérationnel/stratégique du FEM
- Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet
- Membres de l'équipe d'évaluation
- Remerciements

ii. Résumé

- Tableau de résumé du projet
- Description du projet (brève)
- Tableau de notations d'évaluation
- Résumé des conclusions, des recommandations et des enseignements

iii. Acronymes et abréviations

(Voir : Manuel de rédaction du PNUD³²)

1. Introduction

- Objectif de l'évaluation
- Champ d'application et méthodologie
- Structure du rapport d'évaluation

2. Description et contexte de développement du projet

- Démarrage et durée du projet
- Problèmes que le projet visait à régler
- Objectifs immédiats et de développement du projet
- Indicateurs de base mis en place
- Principales parties prenantes
- Résultats escomptés

3. Conclusions

(Outre une appréciation descriptive, tous les critères marqués d'un (*) doivent être notés³³)

3.1 Conception/Formulation du projet

- Analyse ACL/du cadre des résultats (Logique/stratégie du projet ; indicateurs)
- Hypothèses et risques
- Enseignements tirés des autres projets pertinents (par exemple, dans le même domaine focal) incorporés dans la conception du projet
- Participation prévue des parties prenantes
- Approche de réplique
- Avantage comparatif du PNUD
- Les liens entre le projet et d'autres interventions au sein du secteur
- Modalités de gestion

³¹ Le rapport ne doit pas dépasser 40 pages au total (en excluant les annexes).

³² Manuel de style du PNUD, Bureau des communications, Bureau des partenariats, mis à jour en novembre 2008

³³ Utilisation d'une échelle de notations de six points : 6 : Très satisfaisant, 5 : Satisfaisant, 4 : Partiellement satisfaisant, 3 : Partiellement insatisfaisant, 2 : Insatisfaisant et 1 : Très insatisfaisant. Voir la section 3.5 à la page 37 pour plus d'explications sur les notations.

3.2 Mise en œuvre du projet

- Gestion adaptative (modifications apportées à la conception du projet et résultats du projet lors de la mise en œuvre)
- Accords de partenariat (avec les parties prenantes pertinentes impliquées dans le pays/la région)
- Commentaires provenant des activités de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre de la gestion adaptative
- Financement du projet
- Suivi et évaluation : conception à l'entrée et mise en œuvre (*)
- Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec le PNUD et le partenaire de mise en œuvre (*) et questions opérationnelles

3.3 Résultats des projets

- Résultats globaux (réalisation des objectifs) (*)
- Pertinence(*)
- Efficacité et efficacité (*)
- Appropriation par le pays
- Intégration
- Durabilité (*)
- Impact

4. Conclusions, recommandations et enseignements

- Mesures correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet
- Mesures visant à assurer le suivi ou à renforcer les avantages initiaux du projet
- Propositions relatives aux orientations futures favorisant les principaux objectifs
- Les meilleures et les pires pratiques lors du traitement des questions concernant la pertinence, la performance et la réussite

5. Annexes

- TR
- Itinéraire
- Liste des personnes interrogées
- Résumé des visites sur le terrain
- Liste des documents examinés
- Tableau des questions d'évaluation
- Questionnaire utilisé et résumé des résultats
- Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation

ANNEXE G : FORMULAIRE D'AUTORISATION DE RAPPORT D'ÉVALUATION

(à remplir par le BP et le conseiller technique du PNUD-FEM affecté dans la région et à inclure dans le document final)

Rapport d'évaluation examiné et approuvé par

Bureau de pays du PNUD

Nom : _____

Signature : _____ Date : _____

CTR du PNUD-FEM

Nom :

Signature : _____ Date : _____

ANNEXE 3

TABLEAU DE COFINANCEMENT DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FEM ET SOUTENUS PAR LE PNUD

Cofinancement (Type/Sources)	Propre financement de l'agent de réalisation (en millions de dollars américains)		Gouvernement (en millions de dollars américains)		Autres sources* (en millions de dollars américains)		Financement total (en millions de dollars américains)		Décaissement total (en millions de dollars américains)	
	Proposé	Réel	Proposé	Réel	Proposé	Réel	Proposé	Réel	Proposé	Réel
Subventions										
Crédits										
Équité										
En nature										
Instruments autres que les subventions*										
Autres types										
Total										

* Le terme « Autres sources » se rapporte aux contributions mobilisées pour le projet provenant d'autres institutions multilatérales, des agences de coopération de développement bilatérale, des ONG, du secteur privé, etc. Décrire chaque source et expliquer « Autres sources » de cofinancement lorsque cela est possible.

* Décrire « Instruments autres que les subventions » (tels que les garanties, les subventions éventuelles, etc.)

Annexe 4

TABLEAU D'EXEMPLES DE CRITÈRES D'ÉVALUATION

Critères d'évaluation	Questions	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Pertinence : comment le projet se rapporte-t-il aux principaux objectifs des domaines focaux du FEM et de la CNUDB et aux priorités en matière d'environnement et de développement au niveau local, régional et national en ce qui concerne la protection de la biodiversité dans les écosystèmes des prairies de la chaîne des Carpates ?				
Le projet est-il pertinent par rapport aux objectifs de la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique (CNUDB) et aux autres objectifs des conventions internationales ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans quelle mesure le projet sert-il les objectifs de la CNUDB ? ■ Le projet soutient-il d'autres conventions internationales, telles que la Convention des Carpates et la CCNUCC ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les priorités et les domaines de travail de la CNUDB sont intégrés dans la conception du projet ■ Le niveau de mise en œuvre de la CNUDB en République tchèque et la contribution du projet ■ Les priorités et les domaines de travail des autres conventions intégrés dans la conception du projet ■ La mesure dans laquelle le projet est effectivement mis en œuvre conformément à l'argument relatif au surcoût 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs de projet ■ Les politiques et les stratégies nationales en vue de la mise en œuvre de la CNUDB, d'autres conventions internationales, et plus généralement, celles relatives à l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyses des documents ■ Entretiens avec l'équipe chargée du projet, le PNUD et d'autres partenaires
Le projet est-il pertinent par rapport au domaine focal de la biodiversité du FEM ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans quelle mesure le projet soutient-il le domaine focal de la biodiversité et les priorités stratégiques du FEM ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'existence d'un rapport manifeste entre les objectifs du projet et le domaine focal de la biodiversité du FEM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs de projet ■ Stratégies et descriptifs des domaines focaux du FEM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyses des documents ■ Site Web du FEM ■ Entretiens avec le PNUD et l'équipe chargée du projet
Le projet est-il pertinent par rapport aux objectifs environnementaux et de développement durable de la République tchèque ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans quelle mesure le projet soutient-il les objectifs environnementaux et de développement durable de la République tchèque ? ■ Le projet est-il piloté par le pays ? ■ Quel était le niveau de participation des parties prenantes dans la conception du projet ? ■ Quel était le niveau d'appropriation par les parties prenantes dans la mise en œuvre ? ■ Le projet tient-il suffisamment compte des réalités nationales, tant en termes de cadre institutionnel que politique, par rapport à sa conception et sa mise en œuvre ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La mesure dans laquelle le projet sert les objectifs nationaux en matière d'environnement ■ Le niveau de cohérence entre le projet et les priorités, les politiques et les stratégies nationales ■ L'appréciation des parties prenantes nationales relative à l'adéquation de la conception et de la mise en œuvre du projet avec les réalités nationales et aux capacités existantes ■ Le niveau de participation des fonctionnaires et des autres partenaires dans le processus de conception du projet ■ La cohérence entre les besoins exprimés par les parties prenantes nationales et les critères du PNUD-FEM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs de projet ■ Les stratégies et politiques nationales ■ Principaux partenaires du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyses des documents ■ Entretiens avec le PNUD et les partenaires du projet

<p>Le projet répond-il aux besoins des bénéficiaires ciblés aux niveaux local et régional ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des parties prenantes concernées ? ■ La mise en œuvre du projet a-t-elle vu la participation de toutes les parties prenantes concernées ? ■ Les bénéficiaires et les parties prenantes locaux ont-ils été suffisamment impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La solidité du lien entre les résultats attendus du projet et les besoins des parties prenantes concernées ■ Le niveau de participation et d'inclusion des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partenaires du projet et parties concernées ■ Évaluation des besoins ■ Descriptifs de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Entretiens avec les parties prenantes concernées
<p>Le projet présente-t-il une cohérence interne au niveau de sa conception ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe-t-il des liens logiques entre les résultats attendus du projet (cadre logique) et la conception du projet (en termes de composantes du projet, de choix de partenaires, de structure, de mécanisme de livraison, de champ d'application, de budget, d'utilisation des ressources, etc.) ? ■ La durée du projet est-elle suffisante pour atteindre les résultats du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le niveau de cohérence entre les résultats attendus du projet et la logique interne de sa conception ■ Le niveau de cohérence entre la conception du projet et l'approche adoptée pour sa mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme et descriptifs du projet ■ Principales parties prenantes du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Principaux entretiens
<p>Dans quelle mesure le projet est-il pertinent par rapport aux activités financées par d'autres donateurs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les activités et les objectifs financés par le FEM ne sont-ils pas soutenus par d'autres donateurs ? ■ Dans quelle mesure les fonds du FEM aident-ils à combler les lacunes (ou à donner des impulsions supplémentaires) nécessaires, mais qui ne sont pas prises en compte par d'autres donateurs ? ■ Existe-t-il une coordination et une complémentarité entre les donateurs ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Degré de cohérence et de complémentarité du programme par rapport aux programmes des autres donateurs, tant au niveau national que régional 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs des activités financées par d'autres donateurs ■ Les représentants des autres donateurs ■ Descriptifs de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyses des documents ■ Entretiens avec les partenaires du projet et les parties prenantes concernées
<p>Le projet apporte-t-il des enseignements et des expériences pertinents pour d'autres projets similaires à l'avenir ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'expérience du projet a-t-elle engendré des enseignements pertinents pour d'autres projets futurs visant à atteindre des objectifs similaires ? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Données recueillies au cours de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des données

Efficacité : dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du projet ont été/seront atteints ?				
Les résultats escomptés et les objectifs relatifs au projet ont-ils été atteints de façon efficace ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints de façon efficace ? <ol style="list-style-type: none"> 1. La capacité institutionnelle en place d'évaluer, planifier et mettre en œuvre la gestion prioritaire de la protection des prairies de montagne en tirant parti des mécanismes de financement de l'UE nouvellement disponibles 2. La capacité et motivation des agriculteurs à participer à une gestion axée sur la protection des prairies de montagne s'est améliorée 3. Le programme de suivi et d'évaluation de la gestion de la protection de la biodiversité des prairies de montagne est mis en place 4. La politique nationale en matière de programmes agroenvironnementaux intègre l'expérience du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voir les indicateurs du cadre des résultats et du cadre logique du descriptif de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs de projet ■ PNUD, équipe chargée du projet et parties prenantes concernées ■ Données figurant dans les rapports de projet annuels et trimestriels 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des documents ■ Entretiens avec l'équipe chargée du projet ■ Entretiens avec les parties prenantes concernées
Comment les risques et l'atténuation des risques sont-ils gérés ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans quelle mesure les risques, les hypothèses et les facteurs d'impact sont-ils gérés ? ■ Quelle a été la qualité des stratégies d'atténuation des risques élaborées ? Ont-elles été suffisantes ? ■ Existe-t-il des stratégies d'atténuation des risques claires associées à la durabilité à long terme du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exhaustivité de l'identification des risques et des hypothèses lors de la planification et de l'élaboration du projet ■ Qualité des systèmes d'information existants en place pour identifier les risques émergents et d'autres problèmes ■ Qualité de stratégies d'atténuation des risques élaborées et suivies 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs de projet ■ PNUD, équipe chargée du projet et parties prenantes concernées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Principaux entretiens
Quels enseignements peut-on tirer en ce qui concerne l'efficacité pour d'autres projets semblables à l'avenir ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quelles leçons ont été tirées du projet en ce qui concerne l'atteinte des résultats ? ■ Quelles modifications auraient pu être apportées (le cas échéant) à l'élaboration du projet afin d'améliorer l'atteinte des résultats escomptés du projet ? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Données recueillies au cours de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des données

Efficiencia : le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?				
Le soutien au projet a-t-il été fourni de manière efficace ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ La gestion adaptative a-t-elle été utilisée ou s'est-elle avérée nécessaire pour assurer une utilisation efficace des ressources ? ■ Le cadre logique du projet, les plans de travail et les modifications éventuelles qui leur ont été apportées ont-ils été utilisés comme outils de gestion durant la mise en œuvre ? ■ Les systèmes comptables et financiers en place étaient-ils appropriés à la gestion du projet et ont-ils produit des renseignements financiers exacts et opportuns ? ■ Les rapports sur l'état d'avancement ont-ils été produits avec précision, en temps opportun et ont-ils satisfait aux exigences de déclaration, notamment aux changements de gestion adaptative ? ■ La mise en œuvre du projet a-t-elle été rentable conformément à la proposition initiale (prévue ou réelle) ? ■ La collecte de fonds (cofinancement) s'est-elle déroulée comme prévu ? ■ Les ressources financières ont-elles été utilisées efficacement ? Les ressources financières auraient-elles pu être utilisées plus efficacement ? ■ Les achats ont-ils été effectués de façon à utiliser efficacement les ressources du projet ? ■ Comment la gestion basée sur les résultats a-t-elle été utilisée lors de la mise en œuvre du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilité et qualité des rapports financiers et des rapports sur l'état d'avancement ■ Caractère opportun et adéquat des rapports fournis ■ Écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles ■ Comparaison des fonds prévus et des fonds réellement utilisés ■ Coût compte tenu des résultats obtenus par rapport aux coûts de projets semblables d'autres organismes ■ Adéquation des choix relatifs au projet compte tenu du contexte, de l'infrastructure et des coûts ■ Qualité des rapports de gestion basée sur les résultats (rapports sur l'état d'avancement, suivi et évaluation) ■ Modifications apportées à la stratégie d'élaboration/ de mise en œuvre du projet (c.-à-d. restructuration) en cas de besoin pour améliorer l'efficacité du projet ■ Coûts associés au mécanisme d'exécution et à la structure de gestion par rapport aux autres solutions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ PNUD ■ L'équipe de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Principaux entretiens
Quel est le niveau d'efficacité des accords de partenariat pour le projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans quelle mesure les partenariats/liens entre les institutions/ organismes ont été encouragés et soutenus ? ■ Quels partenariats/liens ont été facilités ? Lesquels peuvent être considérés comme durables ? ■ Quel a été le niveau d'efficacité des accords de coopération et de collaboration ? ■ Quelles méthodes ont donné de bons ou de mauvais résultats et pourquoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Activités spécifiques menées pour soutenir la conclusion d'accords de coopération entre les partenaires, ■ Exemples de partenariats soutenus ■ Éléments probants indiquant que les partenariats/liens particuliers perdureront ■ Types/qualité des modes de coopération utilisés entre partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ Partenaires du projet et parties prenantes concernées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Principaux entretiens
Les capacités locales ont-elles été utilisées efficacement lors de la mise en œuvre du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un bon équilibre a-t-il été trouvé entre l'utilisation de l'expertise internationale et des capacités locales ? ■ Les capacités locales ont-elles été prises en compte lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet ? ■ Y a-t-il eu une collaboration efficace entre les institutions chargées de la mise en œuvre du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proportion du travail d'expertise des experts internationaux utilisé par rapport au travail des experts nationaux ■ Nombre/qualité des analyses effectuées pour évaluer le potentiel des capacités locales et la capacité d'absorption 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ PNUD ■ Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Principaux entretiens

<p>Quels enseignements peut-on tirer en ce qui concerne l'efficacité pour d'autres projets semblables à l'avenir ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quelles leçons peuvent être tirées du projet en matière d'efficacité ? ■ Comment la mise en œuvre du projet aurait-elle pu être plus efficace (en termes de structures et procédures de gestion, d'accords de partenariats, etc...) ? ■ Quelles modifications auraient pu être apportées (le cas échéant) au projet afin d'améliorer son efficacité ? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Données recueillies au cours de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des données
Résultats : quels sont les résultats réels actuels et potentiels à long terme visés par le projet ?				
<p>Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation de ses objectifs à long terme ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le projet atteindra-t-il son objectif global qui consiste à « renforcer la gestion de la protection de la biodiversité d'importance mondiale dans les habitats de prairie des montagnes riches en espèces (prairies et pâturages) des deux zones de paysage protégé, ZPTP (PLA, par son acronyme anglais) dans les Carpates de la République tchèque » ■ La biodiversité d'importance mondiale de la zone cible est-elle susceptible d'être protégée ? ■ Quels sont les obstacles à la réalisation des objectifs à long terme, ou quelles sont les mesures nécessaires qui doivent être prises par les parties prenantes afin d'obtenir des impacts durables et de réaliser des avantages environnementaux mondiaux ? ■ Les résultats imprévus obtenus, ou les facteurs qui y ont contribué sont-ils attribuables au projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Changement de capacité : <ul style="list-style-type: none"> » Pour regrouper ou mobiliser les ressources » Pour l'élaboration des politiques connexes et la planification stratégique » Pour la mise en œuvre des lois et des stratégies connexes à travers des cadres institutionnels adéquats et leur maintien ■ Changement au niveau de l'utilisation et de la mise en œuvre des moyens d'existence durables ■ Changement au niveau du nombre et de la puissance des barrières, telles que : <ul style="list-style-type: none"> » La connaissance au sujet de la protection de la biodiversité et de l'utilisation durable des ressources de la diversité biologique et des incitations économiques dans ces zones » La coordination interinstitutionnelle et le dialogue intersectoriel » La connaissance au sujet de la protection de la biodiversité et des pratiques d'utilisation durables des utilisateurs finaux » La coordination des instruments politiques et juridiques intégrant la protection de la biodiversité et les stratégies agroenvironnementales » Les incitations économiques agroenvironnementales à l'intention des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs de projet ■ Principales parties prenantes ■ Données de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des documents ■ Réunions avec le PNUD, l'équipe chargée du projet et les partenaires de projet ■ Entretiens avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes
<p>Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation des objectifs de la CNUDB ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quels sont les impacts ou les impacts probables du projet ? <ul style="list-style-type: none"> » Sur l'environnement local » Sur le bien-être économique » Sur les autres questions socio-économiques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donner des exemples précis des impacts sur les espèces, l'écosystème ou sur le plan génétique, le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs de projet ■ Documents du CNUDB ■ Principales parties prenantes ■ Données de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des données ■ Entretiens avec les principales parties prenantes

Orientations futures des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans quelle mesure le projet peut-il tabler sur ses réussites et tirer des leçons de ses faiblesses afin d'optimiser l'impact potentiel des initiatives actuelles et à venir ? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Données recueillies au cours de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des données
Durabilité : Les conditions sont-elles réunies pour assurer la durabilité des avantages et des résultats relatifs au projet ?				
Les problèmes liés à la durabilité sont-ils suffisamment intégrés dans le cadre de la conception du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les problèmes liés à la durabilité ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preuve/qualité de la stratégie de durabilité ■ Preuve/qualité des mesures prises pour assurer la durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet ■ Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Entretiens
Viabilité financière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le projet tient-il suffisamment compte des questions liées à la viabilité financière et économique ? ■ Les dépenses renouvelables après l'achèvement du projet sont-elles viables ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveau et source du soutien financier futur devant être accordé aux secteurs et aux activités pertinents après l'achèvement du projet ■ Preuve de l'engagement des partenaires internationaux, gouvernements et autres parties prenantes à soutenir financièrement les secteurs et les activités pertinents après l'achèvement du projet ■ Niveau des dépenses renouvelables après l'achèvement du projet et sources de financement de ces dépenses 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet ■ Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Entretiens
Viabilité institutionnelle et de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les résultats des efforts déployés lors de la période de mise en œuvre du projet ont-ils été bien assimilés par les organisations et leurs systèmes et procédures internes ? ■ Existe-t-il des preuves indiquant que les partenaires du projet poursuivront leurs activités au-delà du soutien au projet ? ■ Quel est le niveau d'appropriation locale des initiatives et des résultats ? ■ Les lois, les politiques et les cadres pertinents ont-ils été pris en compte dans le projet afin d'évaluer la viabilité des principales initiatives et réformes ? ■ Quel est le niveau de l'engagement politique attribuable aux résultats du projet ? ■ Les politiques ou les pratiques en vigueur sont-elles à l'origine des incitations perverses qui affecteraient négativement les avantages à long terme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveau auquel les activités et les résultats du projet ont été pris en charge par les homologues, institutions, ou organisations locaux ■ Niveau de soutien financier à être accordé par les acteurs locaux aux activités et secteurs pertinents après l'achèvement du projet ■ Efforts pour soutenir l'élaboration des lois et des politiques pertinentes ■ État d'exécution et capacité d'élaboration des lois ■ Preuves d'engagement à travers l'adoption des lois et l'allocation des ressources aux projets prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet ■ Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Entretiens

Viabilité socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le projet contribue-t-il aux éléments de construction clés de la viabilité socio-économique ? ■ Le projet contribue-t-il à l'acceptation des programmes agroenvironnementaux efficaces par les parties prenantes locales ? ■ Existe-t-il des incitations commerciales adéquates pour assurer les avantages environnementaux et économiques durables réalisés dans le cadre du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exemple de contributions aux changements socio-économiques durables pour soutenir les stratégies et les objectifs nationaux de développement ■ Exemple de contributions aux changements socio-économiques durables pour soutenir les objectifs de la CNUDB et des autres conventions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet ■ Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens ■ Examen des documents
Durabilité environnementale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe-t-il des risques aux avantages environnementaux mis en place ou qui devraient se manifester ? ■ Existe-t-il des menaces environnementales qui n'ont pas été prises en compte dans le cadre du projet ? ■ Existe-t-il des menaces environnementales qui ont émergé au cours du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preuve de menaces potentielles, telles que le développement des infrastructures ■ Évaluation des menaces non résolues ou émergentes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ Évaluations des menaces ■ Documents gouvernementaux ou autres documents publiés en externe ■ Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet ■ Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens ■ Examen des documents
Développement de la capacité individuelle, institutionnelle et systémique	<ul style="list-style-type: none"> ■ La capacité mise en place au niveau régional, national et local est-elle suffisante pour assurer la durabilité des résultats atteints à ce jour ? ■ Les capacités connexes nécessaires à l'élaboration et l'exécution des lois étaient-elles mises en place ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Éléments mis en place dans ces différentes fonctions de gestion, aux niveaux appropriés (régional, national et local) en termes de structures, stratégies, systèmes, compétences, incitations et interactions adéquats avec d'autres acteurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs de projet ■ Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet ■ Bénéficiaires ■ Évaluations de capacité disponibles, le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretiens ■ Examen des documents
Réplication	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les activités et les résultats du projet ont-ils été reproduits à l'échelle nationale et/ou renforcés ? ■ La contribution du projet à la reproduction ou au renforcement a-t-elle été soumise à une promotion active ou passive ? ■ Les activités et les résultats du projet ont-ils été reproduits ou renforcés dans d'autres pays ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre/qualité des initiatives reproduites ■ Nombre/qualité des initiatives innovantes reproduites ■ Échelle de l'investissement supplémentaire déployé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documents du programme des autres donateurs ■ Bénéficiaires ■ Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Entretiens
Obstacles à la durabilité du projet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quels sont les principaux obstacles qui peuvent entraver la durabilité des efforts ? ■ L'un de ces obstacles a-t-il été abordé dans le cadre de la gestion du projet ? ■ Quelles sont les mesures possibles susceptibles de contribuer davantage à la durabilité des résultats obtenus à travers le projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obstacles relatifs aux éléments de construction de la durabilité, tels que présentés ci-dessus ■ Changements récents pouvant engendrer de nouveaux obstacles au projet ■ Stratégie d'éducation et partenariat avec les écoles, les institutions pédagogiques, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descriptifs et évaluations du projet ■ Bénéficiaires ■ Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du document ■ Entretiens

<p>Orientations futures pour la durabilité et le rôle de catalyseur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quels sont les domaines/ ententes relatifs au projet qui présentent le meilleur potentiel en termes de résultats durables à long terme ? ■ Quels sont les principaux défis et obstacles affectant la durabilité des résultats des initiatives de projet qui doivent être directement et rapidement abordés ? ■ Dans quelle mesure l'expérience et les bonnes pratiques de projet peuvent-elles influencer les stratégies de protection de la biodiversité des prairies de montagnes à travers les programmes agroenvironnementaux ? ■ Les institutions nationales de prise de décisions sont-elles prêtes à continuer d'améliorer leur stratégie en vue d'une protection de biodiversité efficace à travers les programmes agroenvironnementaux ? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Données recueillies au cours de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des données
---	--	--	--	---

Annexe 5

EXEMPLE DE TABLEAU POUR L'ÉVALUATION DE LA RÉALISATION DES RÉSULTATS

OBJECTIF DU PROJET : Catalyser une meilleure protection de la biodiversité d'importance mondiale à travers la démonstration de nouveaux mécanismes et de nouvelles approches en vue de permettre une gestion efficace des zones protégées et des ressources naturelles qui les entourent.						
OBJECTIF/ Réalisation	Indicateur de performance	Ligne de base 2006	Cible atteinte à l'achèvement du projet en 2011	État du projet à son achèvement en 2011*	Commentaires sur l'évaluation finale	Notation
OBJECTIF DU PROJET : Renforcer l'efficacité et la durabilité de la gestion des trois zones protégées sélectionnées de types différents, fournissant ainsi des modèles et de meilleures pratiques reproductibles dans l'ensemble du système national de classification des zones protégées (ZP).	Efficacité améliorée de la gestion des zones protégées	Note moyenne actuelle de l'ISEG : 22 pour le système de classification des ZP	La note moyenne de l'instrument de suivi de l'efficacité de la gestion (Management Effectiveness Tracking Tool, ou METT) pour 20 zones protégées est de 38 sur 96 (voir le tableau XX). NB : cet indicateur ne peut pas être évalué car il n'a pas été conçu pour être atteint avant la fin du projet.	La note moyenne de l'instrument de suivi de l'efficacité de la gestion (Management Effectiveness Tracking Tool, ou METT) pour 20 zones protégées est de 38 sur 96 (voir le tableau XX). NB : cet indicateur ne peut pas être évalué car il n'a pas été conçu pour être atteint avant la fin du projet.	Les notes de l'ISEG ont augmenté en moyenne de 42 %, ce qui est considéré comme un progrès satisfaisant vers l'objectif de 10 ans	S
	Pas de nouvelle réduction de la superficie totale des terres soumise à la gestion de protection par rapport à la ligne de base.	25 100 ha (bénéficiant du statut de zone protégée) 104,170 ha – paysage environnant 3 100 000 ha en dessous du niveau du système	25 100 ha (bénéficiant du statut de zone protégée) 104,170 ha – paysage environnant 3 100 000 ha en dessous du niveau du système (l'ensemble du système de classification des ZP dans le pays)	25 100 ha (bénéficiant du statut de zone protégée) 104 170 ha – paysage environnant 3 100 000 ha (dans l'ensemble du système de classification des zones protégées)	Pas de modification, mais une ordonnance présidentielle émise pour élargir l'une des zones protégées par 28 000 ha supplémentaires. Réduction en raison du transfert de 1 770 ha d'une ZP vers une forêt privée sous gestion coopérative en 2008. Pas de modification, mais le système de classification des ZP est supposé couvrir 3 502 800 ha après les expansions prévues	S

Code couleur

Vert : terminé, l'indicateur indique la réussite de la réalisation

Jaune : l'indicateur indique l'achèvement prévu à la fin du projet

Rouge : l'indicateur indique la faiblesse de la réalisation. Peu de chances d'être terminé à la clôture du projet

<p>1re réalisation : le renforcement de la gouvernance en matière d'environnement propose un contexte d'occupation des sols plus durable dans le système de classification des zones protégées</p>	<p>Les politiques locales en matière d'occupation durable des sols sont élaborées et soutenues par les gouvernements locaux sélectionnés</p>	<p>Il n'existe aucune politique sur l'occupation durable des sols au niveau local</p>	<p>Les politiques en matière d'occupation durable des sols au niveau local sont élaborées et soutenues par les gouvernements locaux sélectionnés</p>	<p>L'élaboration des politiques et des plans plus vastes sur l'utilisation des terres dans chaque district afin de se concentrer davantage sur le code forestier et la planification de la gestion.</p> <p>L'occupation des sols dans des zones non stratégiques (qui relèvent de la compétence de l'Agence forestière) définie pour les cinq prochaines années dans les plans de gestion.</p>	<p>La conception du projet est axée sur le renforcement de la loi sur les zones protégées (voir le cadre logique du DP), mais au cours de la mise en œuvre, il est devenu évident qu'un nouveau code forestier (voir le cadre logique des évaluations à mi-parcours) était un précurseur nécessaire. Ces deux instruments doivent être mis en place avant de pouvoir renforcer les politiques en matière d'occupation des sols au niveau local. Ainsi, le passage à l'objectif initial sur le code forestier, en parallèle aux lois sur les zones protégées, est justifié.</p>	MS
	<p>Les pratiques d'occupation durable des sols adoptées par certaines communautés et par certains membres de la communauté</p>	<p>Il n'existe pas de pratiques largement acceptées en matière d'occupation durable des sols</p>	<p>Les pratiques d'occupation durable des sols mises en œuvre par certaines communautés et par certains membres de la communauté</p>	<p>Des pratiques plus durables testées/ prouvées dans le cadre de la composante 3, ainsi que l'introduction des actes normatifs relatifs à l'accès et l'utilisation des ressources (par exemple, l'accès aux visiteurs, l'abattage des arbres et la collecte de bois de chauffage, la gestion forestière, le pâturage, le ramassage du foin, la collecte et la préparation des herbes médicinales).</p>	<p>Les plans de gestion pour deux ZP (fournissent une base pour l'adoption des pratiques durables d'occupation des sols, mais la démonstration de bonnes pratiques a été mise en péril en raison du manque de temps pour la mise en œuvre des plans).</p>	MI
	<p>Amendements aux versions existantes ou nouvelles des lois sur les ZP du code forestier préparés et soumis au Parlement</p>	<p>Nouveau projet préparé, consultations tenues à la mi-2007 Le projet de loi soumis au Parlement à la fin de l'année 2007</p>	<p>Nouveau projet préparé, consultations tenues à la mi-2007 Le projet de loi soumis au Parlement à la fin de l'année 2007</p>	<p>Le projet de loi sur les ZP a été soumis à la Chambre basse du Parlement en avril 2011 ; il a été adopté par la Chambre haute du Parlement le 30 novembre 2011 et une nouvelle loi sur les zones naturelles de protection spéciale a été adoptée en vertu de l'ordonnance présidentielle N° 788, le 26 décembre 2011.</p>	<p>Le projet est fondamental à la création du groupe de travail des parties prenantes concernées (organismes gouvernementaux, experts en biodiversité et parlementaires) afin d'accélérer la révision de la législation. Réalisation majeure en vue de l'adoption du nouveau code forestier et de la loi sur les ZP en 2011.</p>	S
<p>Le code forestier actuel de 1993 est considéré comme obsolète et doit être révisé</p>		<p>Une nouvelle ébauche ou des amendements ont été préparés et des consultations ont eu lieu vers mi-2007 et soumis au Parlement à la fin de la même année</p>	<p>Le nouveau code forestier a été adopté par le Parlement en mai 2011 et signé par le Président le 2 août 2011.</p>			

Annexe 6

FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CODE DE CONDUITE DU CONSULTANT EN ÉVALUATION

Les évaluateurs :

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées ;
2. Doivent divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats ;
3. Doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations ; les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation³⁴

Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies

Nom du consultant : _____

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) : _____

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.

Signé à (lieu) le

Signature : _____

³⁴ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

Annexe 7

MODÈLE DE RÉPONSE DE LA DIRECTION

Évaluation finale du PNUD-FEM Modèle de réponse et de suivi de la direction

Titre du projet : _____

N° SGIP du projet : _____

Date d'achèvement de l'évaluation finale : _____

Principales questions et recommandations	Réponse de la direction*	Suivi**				
	Réponse	Actions clés	Délai	Unité(s) responsable(s)	État***	Commentaires

* Les unités chargées de la préparation d'une réponse de la direction doivent remplir les colonnes dans la section Réponse de la direction.

** Les unités chargées de la préparation d'une réponse de la direction doivent mettre à jour l'état de la mise en œuvre. Chargé de la surveillance, du suivi et de la vérification de l'état de la mise en œuvre.

*** État de la mise en œuvre : terminé, partiellement terminé, en attente

Annexe 8

FORMULAIRE D'EXAMEN DE L'ÉVALUATION FINALE UTILISÉ PAR LE BUREAU DE L'ÉVALUATION DU PNUD

1. Informations sur le projet				
Date d'examen :				
ID de projet du FEM :			à l'approbation (en millions de dollars américains)	à l'achèvement (en millions de dollars américains)
ID de projet du PNUD :		Financement du FEM :		
Nom du projet :		Financement de l'agence d'exécution/agence de réalisation :		
Pays :		Gouvernement :		
		Autre :		
		Cofinancement total		
Programme opérationnel :		Coût total du projet :		
Agence d'exécution	DATES			
		Signature du DP (Date de début du projet) :		
		Date de clôture	Proposé :	Réel :
TR préparés par :				
	Examen collégial des TR réalisé par :	Intervalle entre la date de la signature du descriptif du projet et la clôture prévue (en nombre de mois) :	Intervalle entre la date de la signature du descriptif du projet et la clôture réelle (en nombre de mois) :	Écart entre la durée prévue et réelle du projet (en nombre de mois) :
Auteur de l'évaluation finale :		Date d'achèvement de l'évaluation finale :	Date de présentation de l'évaluation finale au PNUD :	Écart entre la date d'achèvement et la date de présentation (en nombre de mois) :

2. Objectifs du projet et gestion adaptative				
a.	Énumérer l'ensemble des objectifs environnementaux du projet et indiquer si des modifications sont intervenues au cours de la mise en œuvre :			
b.	Énumérer les objectifs de développement du projet et indiquer si des modifications sont intervenues au cours de la mise en œuvre.			
c.	Si des modifications ont été apportées à ce qui précède, noter le niveau auquel les modifications ont été approuvées (par exemple, le Secrétariat du FEM, le PNUD ou l'agence d'exécution)			
d.	Indiquer les motifs applicables aux modifications apportées (aux objectifs) :			
	Les objectifs initiaux pas suffisamment définis	Les conditions exogènes ont changé, ce qui a nécessité la modification des objectifs	Le projet a été restructuré, car les objectifs initiaux étaient trop ambitieux	Autre (préciser)

3. Suivi et évaluation		Notation du bureau de l'évaluation du PNUD	Notation de l'évaluation finale
a.	Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée		
b.	Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation		
c.	Qualité globale du suivi et de l'évaluation		
Commentaires et justifications :			

4. Exécution par l'agence de réalisation ³⁵ et l'agence d'exécution ³⁶		Notation du bureau de l'évaluation du PNUD	Notation de l'évaluation finale
a.	Qualité de la mise en œuvre par le PNUD		
b.	Qualité de l'exécution : agence d'exécution		
c.	Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution		
Commentaires et justifications :			

5. Évaluation des réalisations ³⁷		Notation du bureau de l'évaluation du PNUD	Notation de l'évaluation finale
a.	Pertinence		
b.	Efficacité		
c.	Efficience		
d.	Note globale de la réalisation du projet		
Commentaires et justifications :			

6. Durabilité ³⁸		Notation du bureau de l'évaluation du PNUD	Notation de l'évaluation finale
a.	Ressources financières :		
b.	Sociopolitique :		
c.	Cadre institutionnel et gouvernance :		
d.	Environnemental :		
e.	Note globale sur la probabilité de la durabilité		
Commentaires et justifications :			

7. Impacts ³⁹ et effets catalyseurs ⁴⁰	
a.	Résumer les impacts escomptés ou non du projet :
b.	Résumer les effets catalyseurs :

³⁵ Performance du PNUD en ce qui concerne divers points, comme la qualité de l'élaboration du projet, l'accent sur les résultats, le caractère adéquat des ressources et des processus de supervision, la qualité de la gestion des risques, la franchise et le réalisme dans les rapports de supervision et la pertinence des agences d'exécution choisies pour l'exécution du projet.

³⁶ Performance du plan de mise en œuvre en ce qui concerne divers points, comme l'accent sur les résultats, le caractère adéquat des ressources et des processus de gestion, la qualité de la gestion des risques, la franchise et le réalisme dans les rapports.

³⁷ Sur une échelle de satisfaction allant de 1 à 6 : TS = 6, TI = 1

³⁸ Échelle allant de 1 à 4 pour la probabilité de la durabilité : 4 = probable (risque nul ou négligeable) ; 3 = moyennement probable (risque faible) ; 2 = moyennement improbable (risque important) ; 1 = improbable (risque élevé). Les notations doivent prendre en compte à la fois la probabilité que le risque se matérialise et l'ampleur prévue de son incidence sur la pérennité des avantages du projet. Définition des risques : a) savoir si des ressources financières seront disponibles pour poursuivre les activités débouchant sur des avantages continus ; b) savoir si la sensibilisation et le soutien des parties prenantes du secteur public sont suffisants pour la poursuite des activités offrant des avantages ; c) savoir si les systèmes requis de responsabilisation et de transparence ainsi que le savoir-faire technique sont utilisés ; d) savoir s'il existe des risques environnementaux pouvant nuire au flux des avantages futurs du projet).

³⁹ Si possible, précisez en fonction des éléments suivants : a) les améliorations vérifiables au niveau de l'état écologique ; ou b) les réductions vérifiables au niveau de la tension sur les systèmes écologiques ; c) par le biais d'indicateurs de processus spécifiques, les progrès qui sont réalisés pour atteindre une réduction de la tension ou un amélioration écologique ; d) les modifications apportées aux règlements et à la politique au niveau régional, national ou local.

⁴⁰ Formulez de brèves observations indiquant si le projet a comporté a) une transposition à plus grande échelle (à l'échelle régionale et nationale), b) une réplique (en dehors du projet), c) une démonstration, ou d) une production de bien public (le niveau le plus bas de l'effet catalyseur, comme les nouvelles technologies et approches).

8. Intégration ⁴¹		DP	ÉF
Référence à :		(O/N)	(O/N)
a.	PNUAD, DPP et/ou PAPP		
b.	Lien existant entre la pauvreté et l'environnement, moyens de subsistance durables		
c.	Prévention des crises et relèvement		
d.	Sexe		
Commentaires et justifications :			

9. Enseignements et recommandations	
a.	Résumer les principales recommandations énoncées dans l'évaluation finale :
b.	Mettre en évidence les principaux enseignements, les bonnes pratiques et les approches mentionnées dans l'évaluation finale qui peuvent être appliqués à d'autres projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM :

10. Qualité du rapport d'évaluation finale		Notation ⁴²
a.	Dans quelle mesure l'évaluation finale contient-elle une appréciation des résultats pertinents du projet et de la réalisation des objectifs ?	
b.	L'évaluation finale est-elle cohérente au niveau interne, les preuves sont-elles complètes et convaincantes, et les notations bien étayées ? Existe-t-il des lacunes majeures dans les données ?	
c.	L'évaluation finale apprécie-t-elle correctement la viabilité du projet et/ou la stratégie de sortie du projet ?	
d.	Les enseignements et les recommandations figurant dans l'évaluation finale sont-ils étayés par les preuves présentées et sont-ils complets ?	
e.	Le rapport fournit-il un compte rendu complet des coûts réels du projet (les totaux, les montants par activité et par source) et des sommes de cofinancement utilisées ?	
f.	Dans quelle mesure l'évaluation finale prend-elle pleinement compte et apprécie-t-elle les systèmes de suivi et d'évaluation du projet ? ⁴³	
g.	Dans quelle mesure l'évaluation finale est-elle conforme aux normes et standards du GENU (UNEG) ? ⁴⁴	
h.	Notation globale de l'évaluation finale	

11. Réponse de la direction		
a.	Y a-t-il eu une réponse de la direction à l'évaluation finale soumise ?	Oui [] Non [] Date :
b.	Résumer les principales actions de suivi proposées	

⁴¹ Déterminez à quel point le descriptif du projet puis l'évaluation finale tiennent compte des priorités du PNUD énoncées dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), dans le descriptif de programme de pays (DPP) et dans le Plan d'action du programme pays (PAPP) qui régissent l'aide du PNUD dans chaque pays. Les projets doivent prendre en compte l'accent mis par le PNUD sur les moyens de subsistance durables. Les projets doivent considérer comme pertinent le lien entre la protection de l'environnement et la gestion des catastrophes (en particulier en ce qui concerne l'adaptation au changement climatique). Tous les projets doivent prêter attention aux aspects liés à l'égalité des sexes, en ce qui concerne les parties prenantes, les programmes favorisant la parité entre les sexes et également dans la sélection de l'équipe chargée du projet (voir la Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes 2008-2011).

⁴² Sur une échelle de satisfaction allant de 1 à 6 : TS = 6, TI = 1

⁴³ L'évaluation finale doit fournir des informations sur la qualité du plan de suivi et d'évaluation, le budget consacré au suivi et à l'évaluation, la ponctualité et l'utilisation de l'évaluation à mi-parcours si elle est réalisée, et la cohérence dans les rapports entre le suivi (RAP/RMP) et les évaluations (évaluation à mi-parcours).

⁴⁴ Cela comprend certains aspects tels que l'élaboration de critères d'évaluation, les méthodes de « triangulation » pour la validation des constatations, les entretiens avec un large éventail de parties prenantes, le respect de normes éthiques élevées dans le cadre du recrutement de conseillers et le comportement de l'évaluateur. (Voir les normes et standards de l'UNEG ainsi que les directives d'évaluation des projets du PNUD/FEM)

⁴⁵ Le bureau de pays du PNUD doit apporter une réponse à l'évaluation finale, en indiquant notamment les mesures qui seront prises à la suite des constatations. Ces informations seront publiées sur le SGIP et le Centre de ressources sur l'évaluation.

**United Nations Development Programme
Evaluation Office
220 East 42nd Street, New York, NY 10017 USA
Tel. (646) 781 4200 Fax. (646) 781 4213
Internet: <http://www.undp.org/evaluation>**