



Les processus de suivi-évaluation dans les fonds environnementaux

4

Un atelier du projet *Connaissance pour l'action* du RedLAC-CAFÉ

Les processus de suivi-évaluation dans les fonds environnementaux

4

Un atelier du projet *Connaissance pour l'action* du RedLAC-CAFÉ



Les processus de suivi-évaluation dans les fonds environnementaux

Le Réseau des fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC) a été fondée en 1999 et le Consortium de fonds africains pour l'environnement - CAFÉ a été créé en 2011. L'objectif des deux réseaux est de renforcer le fonctionnement des FEs dans leurs régions respectives, en les aidant leur permettre d'atteindre l'excellence dans leurs opérations et leurs pratiques, la promotion de mécanismes de financement innovants et le suivi de l'impact.

Le Projet "Connaissance pour l'action - Projet K" a grandi à partir des leçons apprises après l'évaluation finale du projet précédent, "Projet de renforcement des capacités des fonds environnementaux du RedLAC", qui a été mis en oeuvre par Funbio (le Fonds Brésilien pour la Biodiversité) au nom du RedLAC (2010 à 2014), en étroite collaboration avec le secrétariat du RedLAC. Le Projet K est co-financé par le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), la Fondation Mava et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM/PNUD).

Le projet actuel vise à élargir les portefeuilles de mécanismes financiers innovants qui prennent les défis de la conservation de la biodiversité et le changement climatique. De plus, il vise à renforcer les capacités en fournissant un soutien pour les FEs à adopter des normes d'excellence. Le projet est conçu pour fournir les 40 fonds du RedLAC et CAFÉ avec l'occasion de tester de nouveaux mécanismes financiers qui autrement ne seraient pas en mesure de tester en raison d'un manque de ressources et de soutien pour leurs projets. En parallèle, il est l'occasion d'échanger et d'apprendre de l'expérience des autres FE et aussi de documenter et de diffuser leurs solutions.

Ce manuel a été préparé pour le 4ème atelier du Projet K (projet "Connaissance pour l'Action"). Il se concentre sur les processus de suivi et d'évaluation des Fonds Environnementaux. Funbio a organisé cet atelier en collaboration avec le CAFÉ - le Consortium des Fonds Africains pour l'Environnement et avec le support de BACoMaB - Fonds Fiduciaire du Banc d'Arguin et de la Biodiversité Côtière et Marine - dans la ville de Nouakchott, Mauritanie, du 10 au 12 Octobre 2017, pendant la 7ème Assemblée du CAFÉ.

Organisation:

Sponsorisé par:



05

Acknowledgements

07

1. Pourquoi suivre, pourquoi évaluer ?

35

2. Comment construire un système de S-E de programmes

45

3. Le suivi et l'évaluation de programmes dans la pratique

53

4. L'expérience des FE en matière de suivi-évaluation de programmes

59

Annexe 1. Compte-rendu de l'atelier – points de discussion

83

Annexe 2 – Liste des participants

85

Annexe 3 – Modèle d'ébauche de Plan de développement de S-E

Auteur: Camila Monteiro, Carina Pimenta e Humberto Cabrera.

Auteurs des études de cas:

Amantina Lavalle (Mexican Fund for Nature Conservation), Hanitriana Cécile Rakotoarison (Tany Meva Foundation)

Coordination dans Funbio: Suelen Marostica

Révision dans Funbio: Anna Gomes

Soutien: Ana Colorado (BACoMaB – Fonds Fiduciaire du Banc d’Arguin et de la Biodiversité Côtière et Marine)

M775 Monteiro, Camila
Monitoring & evaluation processes in environmental funds: Project K:
RedLAC – CAFÉ Knowledge for Action / Camila Monteiro, Carina Pimenta e
Humberto Cabrera. – Rio de Janeiro: RedLAC, 2017.

88 p. e 29 cm

I. Environmental funds. 2. Monitoring and Evaluation. 3. Biodiversity Conservation I. Monteiro, Camila. II. Pimenta, Carina. III. Cabrera, Humberto. IV. Título.

CDD 363.7

Acknowledgements

Ce manuel a été préparé en guise de contribution au Projet K-Connaissance pour l'action, une initiative soutenue par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), la Fondation Mava et le Fonds Mondial pour l'Environnement (FEM). Le Projet K succède au projet de renforcement des capacités des fonds environnementaux du RedLAC, qui s'est étendu de 2010 à 2014 sous la direction du Funbio (Fonds Brésilien pour la Biodiversité), en collaboration étroite avec les secrétariats de deux réseaux de fonds environnementaux, le RedLAC et le CAFÉ, et s'est concentré sur le renforcement des capacités et le partage d'expériences entre les fonds membres de ces réseaux. Les objectifs du nouveau Projet K sont de renforcer les capacités institutionnelles des fonds environnementaux et d'aider ces derniers à mettre en place des mécanismes de financement novateurs leur permettant de relever les défis de la conservation et du changement climatique dans leurs pays respectifs.

Dans le cadre du Projet K, une série d'ateliers sont en cours de préparation pour permettre aux membres des Fonds Environnementaux d'échanger leurs expériences sur des sujets ou des thèmes spécifiques. Ce manuel a été rédigé à l'occasion du quatrième atelier du Projet K organisé pour les membres du CAFÉ à Nouakchott, en Mauritanie, du 23 au 25 Septembre 2015. Le thème de l'atelier était "Processus de suivi et d'évaluation pour les Fonds Environnementaux". L'atelier a été organisé par BACoMaB - Fonds Fiduciaire du Banc d'Arguin et de la Biodiversité Côtière et Marine. Une liste des participants à l'atelier se trouve à l'Annexe 1 et le programme de l'atelier se trouve à l'Annexe 2.

Ce manuel reflète la discussion active qui a eu lieu pendant l'atelier de Nouakchott et inclut les idées et les points principaux soulevés par les présentateurs et les panélistes ainsi que les points de vue exprimés pendant des sessions des groupes de travail. D'autres références et concepts ont été inclus dans le manuel pour apporter un contexte supplémentaire aux sujets abordés.

Une grande appréciation est donc due aux excellentes présentations et études de cas préparées par Amantina Lavalle (Fonds Mexicain pour la conservation de la nature), Hanitriana Cécile Rakotoarison (Fondation Tany Meva), Camila Monteiro, Carina Pimenta et Humberto Cabrera étaient les consultants spécialisés pour le développement de contenu et la modération des ateliers.

Pour terminer, un mot de remerciement spécial est dû aux organisateurs de l'atelier - Suelen Marostica (Funbio) et Ana Colorado (BACoMaB), ainsi qu'Ahmed Lefghih et tout le personnel du Fonds Fiduciaire du Banc d'Arguin et de la Biodiversité Côtière et Marine. Leur engagement, leur soutien courtois et l'excellente organisation logistique de l'atelier ont été grandement appréciés par tous les participants.

1. Pourquoi suivre, pourquoi évaluer ?

1.1 L'importance du suivi-évaluation pour les fonds environnementaux

Les fonds environnementaux (FE) sont des institutions d'octroi de dons qui mobilisent et gèrent des ressources financières destinées à des projets de conservation. Les caractéristiques de cet octroi varient amplement en fonction de facteurs tels que le contexte de la conservation, le type de projets à financer et de porteurs des projets, les donateurs apportant les fonds et leurs exigences particulières, les gouvernements des Etats et leurs engagements... La plupart des cycles de subvention suivent néanmoins une même logique qui part d'une stratégie définissant le programme de dons, passe par une étape opérationnelle de sélection et de financement des projets, puis par leur suivi, et termine par une évaluation permettant de comparer les résultats des projets à la stratégie initiale.

Figure 1 : Le cycle simplifié de l'octroi de subventions par les FE



Source : élaboré par les consultants

Le suivi-évaluation est au cœur du métier d'un fonds environnemental. C'est grâce au système de S-E qu'un FE peut apporter une valeur ajoutée à la fonction

de gestionnaire de fonds en faisant apparaître, mesurés à l'appui, les changements apportés par les interventions qu'il a financé. A ce titre, le système de S-E fait partie des pratiques comptables du FE et suit les normes fiduciaires internationales exigées par les principaux bailleurs..

Bien que la plupart des FE et leurs donateurs reconnaissent aujourd'hui l'importance d'un système bien conçu de S-E, et se soient engagés dans de nombreuses initiatives destinées à les mettre en place, le thème demeure un enjeu, principalement pour les raisons suivantes :

- Manque d'importance donnée à ce volet du cycle de subvention en termes de ressources dédiées, par comparaison avec les fonctions de levée de fonds et d'octroi de subventions.
- La différence entre les exigences de S-E des divers donateurs oblige les FE à créer des sous-systèmes de S-E cloisonnés ne permettant pas d'agréger les données.
- La complexité des méthodes de mesure et de vérification des progrès accomplis, ainsi que l'incapacité de la plupart des bénéficiaires à les mettre en œuvre.
- L'absence de synergie entre le plan stratégique du fonds, les plans nationaux et les engagements internationaux, ainsi que les disparités entre le plan stratégique du fonds et son programme d'octroi de subventions.

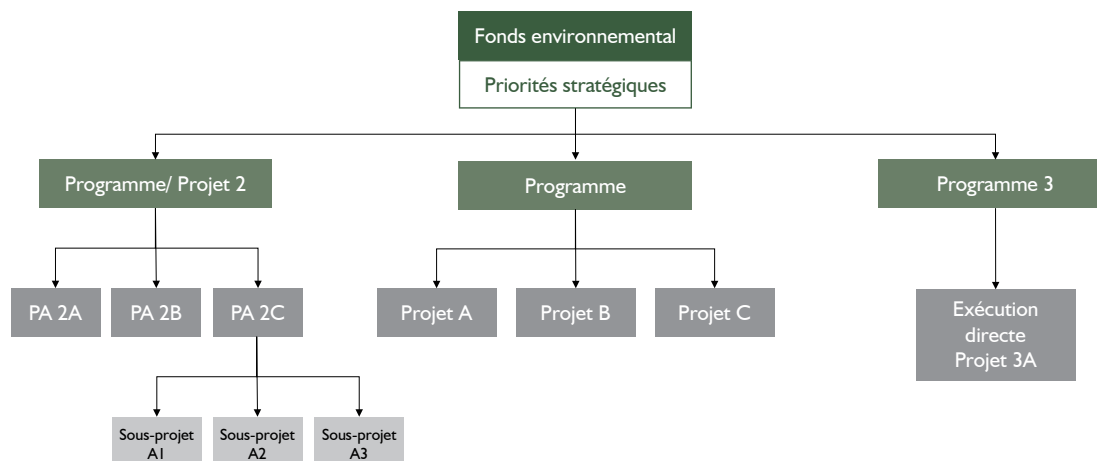
Les FE interviennent sur des projets et des programmes. A sa création, un FE possédera généralement un programme chapeautant plusieurs projets mis en œuvre par de tierces parties. Les deux principales modalités de projets sont : (i) la concession de subventions à des projets mis en œuvre par des ONG locales, des organisations communautaires (OCB) et des agences gouvernementales, ou (ii) la gestion de ressources destinées aux systèmes nationaux d'aires protégées. Les FE plus diversifiés peuvent posséder plusieurs programmes et même exécuter certains projets spécifiques n'impliquant pas d'activités sur le terrain. Certains projets nécessitant l'intervention de partenaires peuvent être divisés en sous-projets.

Aux fins du présent manuel, nous adopterons donc les concepts suivants :

- **Programme:** unité thématique dotée d'objectifs et de cibles qui sont suivis en vue de produire des rapports destinés à des publics différents (conseil de direction, bailleurs, gouvernements, parties prenantes, etc.). Un FE peut posséder un ou plusieurs programmes composés de plusieurs projets (exemples : programme de conservation, programme forestier, programme d'aires protégées, etc.)
- **Projet:** ensemble d'activités planifiées et organisées en vue d'atteindre des objectifs et des cibles déterminés. Muni d'un budget limité, il est encadré par des obligations de compte-rendu fixés par une convention entre le FE et un donateur (ou un mécanisme financier). Il peut être mis en œuvre par un FE ou par un bénéficiaire, et peut comporter plusieurs sous-projets.
- **Sous-projet :** ensemble d'actions organisées par une tierce partie qui contribuent à l'atteinte des objectifs et des cibles d'un projet donné.

Le schéma ci-dessous permet de comprendre les différents montages de programmes, de projets et de sous-projets possibles au sein des fonds environnementaux.

Figure 2 : Les différents niveaux de S-E



Source : élaboré par les consultants

Le FE doit établir une claire distinction entre les différents niveaux de S-E au sein de son cycle d'octroi de subventions. Le système de S-E doit aider l'organisation à évaluer sa performance à la fois au niveau institutionnel, au niveau des programmes et sur le terrain. Il y a donc trois niveaux de S-E dans un FE :

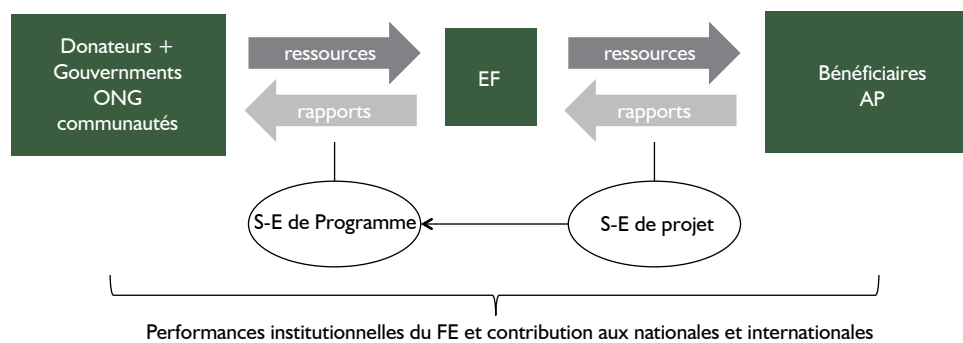
1. Le suivi-évaluation des projets :

Le suivi-évaluation des projets est effectué par les bénéficiaires des dons ainsi que par les équipes techniques du FE chargées de la supervision de la mise en œuvre des projets, à partir d'indicateurs fixés par des termes de références en fonction du type d'activités proposées par le candidat à la subvention. Il s'agit souvent d'indicateurs de résultats reflétant les progrès accomplis sur le terrain (nombre d'ateliers organisés, nombre de communautés impliquées, nombre d'arbres plantés...). Lors de l'approbation du projet, le plan de S-E sera inclus dans la convention de subvention et dans les obligations de reporting du bénéficiaire. L'équipe du FE se rendra sur le terrain pour vérifier la véracité des informations communiquées et l'utilisation correcte des ressources accordées.

2. Le suivi-évaluation des programmes et portefeuilles :

D'une façon générale, les FE lancent des appels à projet leur permettant de sélectionner des groupes de propositions d'interventions correspondant aux objectifs de leur programme de subventions. Les FE importants peuvent posséder plusieurs programmes, et donc plusieurs groupes de projets. Les FE de taille plus modeste se limiteront à un programme chapeautant plusieurs projets. Dans les deux cas, le suivi-évaluation des programmes se concentrera sur les résultats globaux communiqués par les bénéficiaires. Ce niveau de reporting, qui permet d'évaluer les retours sur investissement d'ordre social et environnemental, intéresse les donateurs. C'est à ce niveau que le FE est capable de compiler tous les résultats des programmes et de les évaluer au regard de son plan stratégique pour déterminer si l'institution accomplit sa mission et progresse vers la matérialisation à long terme de sa vision. Les fonds environnementaux ont souvent du mal à assurer le suivi-évaluation à ce niveau, souvent par manque de liaison entre leur plan stratégique et leur programme d'octroi de subventions.

Figure 3 : Le S-E aux niveaux des projets et des programmes



Source : élaboré par les consultants

3. L'évaluation de l'impact au niveau institutionnel :

Le niveau le plus élevé est celui de l'évaluation de l'impact institutionnel, qui permet de mettre les programmes du FE en regard avec les stratégies et les engagements nationaux et internationaux (Aichi, contributions nationales, ODD) de façon à évaluer la contribution du fonds à la réalisation de ces objectifs. Ces stratégies peuvent être liées au territoire, à l'image des plans de gestion des bassins versants ou des plans de développement liés à de grandes entreprises telles que des centrales hydrauliques ou des grandes mines. L'évaluation de l'impact montrera la façon dont les résultats du FE contribuent au contexte dans lequel il est inséré.

Le présent document est centré le suivi-évaluation des programmes. Ce dernier aide à répondre aux questions liées à la façon dont un projet contribue à la réalisation de la stratégie du FE ou directement des objectifs nationaux ou internationaux. Il décrit le contexte dans lequel une stratégie peut aboutir ou succomber (efficacité), ses effets dans des dimensions plus amples d'ordre social, économique ou environnemental (effectivité) et la cohérence entre ses coûts, son échelle et sa complexité (efficience). Il est donc essentiel autant pour l'organisation que pour les bailleurs et les autres parties prenantes.

Avant de se lancer dans la création d'un système de suivi-évaluation, le conseil et l'équipe du fonds environnemental devront se poser les questions suivantes :

- Comment positionner au mieux notre portefeuille de projets en vue d'une évaluation objective ?
- Comment les gestionnaires et les évaluateurs peuvent-ils articuler des hypothèses explicitant ce qu'ils attendent d'un projet dans un laps de temps déterminé ?
- Comment identifier les indicateurs les plus appropriés à la mesure du succès du programme ?

Avant de répondre à ces questions, il convient de définir clairement les concepts fondamentaux du suivi-évaluation :

Le suivi est l'observation systématique et le recueil de données sur la progression ou la qualité d'une chose (par exemple, contrôler le nombre et le sexe des participants à des ateliers, mesurer la croissance annuelle de jeunes plants, ou compter le nombre de nouvelles politiques sectorielles tenant en compte le changement climatique). SPEARMAN et DAVE, 2012).

L'évaluation est l'appréciation objective d'un ensemble d'activités passées ou en cours, telles qu'un projet ou un programme, en fonction de sa conception (plans initiaux), de sa mise en œuvre (exécution, résultats immédiats) et de ses résultats à long terme (conséquences, impacts).

L'objet des programmes du FE est un autre élément dont il convient de tenir compte dans la conception du système de S-E. Plusieurs FE du RedLAC et du CAFÉ se consacrent exclusivement au soutien d'aires protégées (AP) ; leur aide financière est directement versée aux agences gouvernementales responsables du système national d'aires protégées. Leur système de S-E sera donc fondé sur des méthodes spécifiques exigeant de tous les bénéficiaires des rapports de suivi centrés sur les AP. D'autres FE centrent leurs interventions sur l'appui à des organisations locales porteuses de projets d'usage durable. Leur système de S-E sera différent du précédent en incluant notamment des méthodes de suivi participatif. Enfin, certains FE possèdent une activité programmatique large englobant les deux approches. Il importe donc que chaque FE conçoive son propre système de S-E en fonction de l'objet de ses programmes ainsi que des capacités et des profils de ses bénéficiaires. .

1.2 Rappel historique sur le suivi-évaluation dans le RedLAC et le CAFÉ

Le suivi-évaluation au sein des fonds environnementaux a considérablement évolué depuis les années 90 et a fait l'objet depuis lors de nombreuses discussions dans le cadre du RedLAC puis du CAFÉ. Ces discussions ont récemment pris de l'ampleur avec l'imposition de nouvelles exigences de la part des donateurs, mais la démonstration de la réalisation de progrès systématiques vers la conservation de la biodiversité et le développement durable reste un exercice difficile pour les FE.

Simultanément à cette pression croissante sur les FE en matière de résultats est survenu un changement de l'agenda du développement qui a contraint tous les fonds, même les plus anciens, à revoir leurs systèmes de S-E. Le développement des agendas climat et développement durable pose de nouveaux défis sur la façon

d'incorporer correctement dans les méthodes de S-E des impacts socio-économiques dans un environnement en mutation constante.

Bien que les membres du RedLAC parlent de S-E depuis la création du réseau en 1999, ce n'est qu'en 2002, avec le diagnostic conduit par Reyna Oleas, que fut réalisée la première cartographie des principales caractéristiques des membres du réseau. Ce rapport analysait notamment les aspects de suivi-évaluation dans les fonds membres et reconnaissait déjà que les exigences faites aux FE en la matière ne se limitaient plus au nombre de projets et aux montants engagés et prescrivaient la création de systèmes structurés de S-E. Reyna Oleas concluait notamment que « les fonds connaissant les résultats de leurs programmes – et comprenant ce qui fonctionne ou pas, et pourquoi – ont plus de facilité à lever des fonds et à atteindre leurs autres objectifs ». Ce rapport de 2002 soulignait les différences entre les FE, dont certains avaient déjà structuré des procédures claires de suivi-évaluation tandis que d'autres ne possédaient aucun cadre d'analyse. A l'époque, seuls trois de 17 membres évaluaient leurs impacts. Dans la plupart des cas, les plans stratégiques des fonds membres définissaient une mission, une vision et des objectifs généraux sans les relier à l'action du fonds au niveau des programmes.

En 2005, un petit groupe de travail composé de quatre fonds membres du RedLAC a organisé un atelier à Papallacta, Equateur, pour parler des indicateurs d'impact sur la biodiversité des projets financés par des FE dans des aires protégées. Un court rapport a été rédigé qui concluait à la nécessité d'élaborer un guide d'indicateurs à l'intention du réseau. Ce guide semble n'avoir jamais été rédigé, mais le FE équatorien (FAN Ecuador) continue à diriger les discussions sur ce thème dans le réseau.

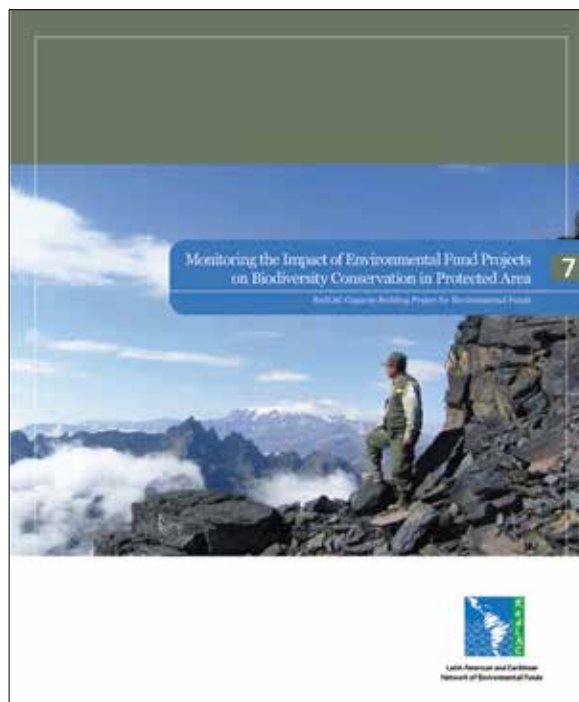


En 2008, lorsque le Funbio a pris la présidence et le secrétariat du réseau, le groupe de travail a été réactivé par le biais d'un atelier organisé à Quito par Fan Ecuador. A l'époque, la Fondation Moore soutenait la création par le réseau d'une banque de données sur les projets situés dans la région Andes-Amazone, et plusieurs FE de la région se sont joints au groupe de travail. Le résultat des discussions du groupe ont été publiés dans un rapport intitulé **Mesurer l'impact des fonds environnementaux sur la biodiversité** (photo à gauche).

Ce rapport identifiait plusieurs indicateurs utilisés par les FE et systématisait trois études de cas sur la façon dont les membres du réseau traitaient la question. Il fut présenté à la COP 9 de la CDB à Bonn, en Allemagne, et reçut l'accueil favorable des principaux bailleurs des fonds environnementaux, satisfaits de voir le thème abordé par le RedLAC. Malgré la réactivation du groupe en 2008, une série de difficultés techniques a empêché le RedLAC de construire la banque de données proposées par la Fondation Moore et de développer un guide sur l'ensemble des fonds sur le thème du S-E.

En 2010, alors que le réseau négociait avec le Fonds Français pour l'Environnement mondial (FFEM) la création du projet de renforcement des capacités du RedLAC, le sujet du suivi a été soulevé à nouveau. Le comité scientifique du FFEM note dans son analyse du projet RedLAC « [qu']historiquement, la plupart des fonds se considèrent avant tout comme des intermédiaires financiers et se soucient donc principalement de mesurer leur efficacité dans la gestion et la distribution des fonds qui leur sont confiés, plutôt que de suivre l'impact des projets qu'ils financent sur le terrain ». Un appui au groupe de travail sur le S-E est prévu dans le document final du FFEM sur le projet de renforcement des capacités du RedLAC, en vue « d'élaborer une méthodologie de mesure d'impact (...) et de mise en regard des impacts et des résultats. Un budget sera prévu pour permettre au GT du RedLAC de recruter un expert indépendant pour l'assister dans cette tâche. ».

En 2012, dans le cadre de son projet de renforcement des capacités, le RedLAC a engagé un expert indépendant, Allen Putney, qui a travaillé avec un nouveau groupe de travail sur le suivi-évaluation constitué par des représentants de huit fonds membres. Il s'agissait d'élaborer une méthodologie robuste permettant de suivre les changements de la biodiversité dans les espaces protégés. Il convient de souligner la différence entre les travaux publiés en 2012 et le présent ouvrage. La publication de 2012, intitulée **Suivre l'impact des projets des fonds environnementaux sur la conservation de la biodiversité dans les aires protégées** (photo à droite) traitait très spécifiquement de l'évaluation de l'état de la biodiversité dans les AP financés. La méthode proposée se fondait sur la saisie de trois sources d'informa-



tions : (i) un indice de réduction de menaces (une fiche à remplir par les autorités du parc sur leur perception des changements concernant les principales menaces contre leur AP), (ii) un répertoire des espèces (une autre fiche contenant les résultats de comptages de populations d'espèces à des périodes différentes) et (iii) les changements du couvert forestier mesurés à l'aide de l'imagerie satellitaire. Cette méthodologie a été lancée à l'occasion du 7ème atelier du projet de renforcement des capacités du RedLAC à Lima, au Pérou. Plusieurs Fonds du CAFÉ se sont joints à cette réunion.

Malgré sa solidité en matière de biodiversité, la méthodologie de 2012 ne permet pas le S-E des programmes des fonds environnementaux. Le suivi-évaluation d'un programme ne se borne pas aux indicateurs de biodiversité, il inclut aussi les autres résultats socio-économiques qui peuvent faire partie de la stratégie du FE. La méthodologie n'a pas fait l'objet d'une grande adhésion au sein des FE du fait qu'elle demandait des ressources considérables et un accord politique avec l'autorité du système d'aires protégées de chaque pays. La sensation générale à son égard était que la plupart des fonds environnementaux devaient se doter d'un système de suivi-évaluation plus simple avant d'affronter le défi du suivi de cibles spécifiques de biodiversité.

Enfin, **en 2014**, des membres du RedLAC et du CAFÉ ont participé à l'élaboration des **Normes de pratiques à l'intention des Fonds fiduciaires de conservation**, un projet coordonné par la Conservation Finance Alliance, qui a créé un ensemble de 52 normes sur les cœurs de métier des fonds environnementaux. Le secteur « Suivi-évaluation et le reporting » fait l'objet de dix normes sur lesquelles nous reviendrons dans la section 1,4 ci-dessous.



En 2016, le Projet K a commandé une étude destinée à identifier des indicateurs pour le RedLAC et le CAFÉ. Cette étude était constituée par des interviews de représentants de plusieurs FE membres et par une enquête sur les activités des autres. Elle a permis de définir un ensemble de 25 indicateurs standardisés permettant aux FE de comparer leurs résultats respectifs. Ces indicateurs sont répartis en trois niveaux :

Indicators for the networks:

1. Utilisation des Normes de pratique comme outil d'auto-évaluation
2. Interaction entre les FE membres pour développer des mécanismes innovants
3. Echange d'articles entre le secrétariat et les FE et entre les FE sur des thèmes innovants et pertinents
4. Position commune du réseau, des sous-sections et des membres sur des thèmes clés
5. Implication du personnel des FE dans les activités du réseau
6. Engagement des FE dans des initiatives d'économies d'échelle (partage des ressources)
7. Conception des projets du réseau fondée sur des connaissances et des compétences collectives

Indicateurs de performance des FE :

8. Capacité financière à gérer des fonds
9. Fonctions essentielles de gestion assurées au moyen de logiciels standards
10. Services et produits financiers innovants créés en collaboration avec le gouvernement
11. Existence de partenariats avec le secteur privé
12. Discussion au sein du FE d'idées innovantes sur les mécanismes financiers
13. Les services liés à connaissance font partie de la stratégie des FE
14. Les projets sur le terrain atteignent les résultats escomptés tous les ans
15. Usage d'un outil de suivi des impacts sur le terrain

16. Portefeuille de donateurs diversifié
17. Publication des rapports financiers annuels sur le site web des FE
18. Participation active des FE dans les délégations nationales et les prises de position dans les forums internationaux importants
19. Utilisation par les FE d'outils de suivi de la biodiversité

Indicateurs d'impact des FE :

20. Utilisation par les autorités environnementales de systèmes de suivi de la biodiversité dans les AP conçus avec le soutien financier de FE
21. Utilisation par les autorités environnementales d'outils d'évaluation de l'efficacité de la gestion des AP conçus avec le soutien financier de FE
22. Adoption par les autorités gouvernementales de bonnes pratiques en matière de gestion de la conservation
23. Promotion par les FE de la création d'éco-affaires par les populations locales
24. Contribution des FE au maintien d'un flux stable de ressources financières pour le système d'AP de leur pays
25. Calcul de la réduction d'émission de CO₂eq dans les projets de conservation forestière des FE

Les protocoles des 25 indicateurs ont été clairement établis et un système en ligne a été créé à l'usage des réseaux permettant de produire des tableaux de bord pour les FE et pour les réseaux. La ligne de base n'a pu être complétée suite à l'absence de réponses de certains FE membres, mais pourra néanmoins être utilisée pour l'évaluation finale du Projet K, à l'occasion de laquelle tous les indicateurs seront mesurés à nouveau.

1.3 Les outils de suivi-évaluation de programmes

Toute organisation cherchant à se doter d'un système de S-E se débat face à la diversité des approches, des cadres et des terminologies, face aux équilibres entre coûts, qualité et portée, et face aux implications sur la structure et les process de l'organisation ainsi qu'aux moyens financiers. Une simple recherche sur internet engloutira la personne intéressée dans une multitude de documents produits par les ONG, les bailleurs et la communauté scientifique sur des outils, d'exemples, de comparaisons, etc. En outre, chaque donateur requiert des approches spécifiques, qui même lorsqu'elles sont semblables présentent des différences de terminologie qui provoquent la confusion.

La règle d'or pour ceux qui s'attèlent à cette tâche est qu'aucun des systèmes proposés n'est le meilleur ou le plus vertueux. La seule chose qui détermine l'approche

de S-E la plus adaptée à votre organisation est la réponse à la question suivante : **Quels sont les besoins de suivi de mon FE ?** Il existe un grand nombre de réponses à cette question simple, qui varient des demandes opérationnelles, telles que les exigences de compte-rendu des bailleurs, à l'orientation stratégique par la mesure des impacts sur le terrain. Notre propos dans ce document étant le suivi-évaluation au niveau des programmes, les méthodes qui nous intéressent concernent la mesure de l'efficacité des portefeuilles des fonds, c'est-à-dire l'évaluation du succès de leur stratégie par l'examen des liens de causalité entre leurs actions et leurs résultats.

Nous présentons ci-dessous le vaste éventail des ressources de suivi-évaluation qui permettent de mesurer l'efficacité, en décrivant leurs principales caractéristiques, leurs avantages et leurs inconvénients. Nous ne chercherons pas l'exhaustivité, mais plutôt à présenter les approches les plus importantes dans le contexte des fonds environnementaux. Nous proposons aussi un ensemble d'exemples et de documents permettant à ceux qui le souhaitent d'approfondir le thème. Les cinq approches (ou outils, ou encore cadres) de mesure de l'efficacité que nous proposons sont les suivantes :

1. La méthode du cadre logique (Logframe)
2. La théorie du changement
3. La chaîne des résultats
4. L'outil de suivi de l'efficacité de la gestion (METT)
5. La cartographie des incidences

Pour les fonds environnementaux, l'utilisation de ces outils est importante lors de la conception de nouveaux programmes ou projets. A des degrés divers, chacun d'entre eux permet de mobiliser les parties prenantes dans la conception de la nouvelle intervention, d'harmoniser les différentes visions sur l'action proposée et de communiquer clairement l'objectif visé par un programme ou un projet déterminé. Ils sont particulièrement utiles pour :

- **la conception de programmes** : la plupart de ces outils étant utilisés par les principales agences de coopération internationale, ils permettront de construire de nouveaux programmes mobilisant le conseil du FE, son équipe, les bailleurs et les partenaires en unissant les visions sur la nouvelle stratégie.
- **la conception de projets** : ces outils servent aussi aux bénéficiaires lors du montage de leurs projets pour répondre aux appels à propositions des FE. Le FE peut exiger l'utilisation de l'un de ces outils dans le dossier de candidature. Enfin, les bénéficiaires peuvent s'en servir pour

mettre leurs visions en phase avec celles des parties prenantes ainsi que pour présenter la logique du projet de façon résumée.

Soulignons que ces outils contribuent à la clarté des **plans de suivi-évaluation** des FE, pour les fonds comme pour les bénéficiaires, en faisant apparaître les indicateurs dont on attend qu'ils soient mesurés et transmis. Ils améliorent aussi la **communication** dans la mesure où des messages clés ressortent souvent des buts et les résultats escomptés.

1.3.1 La méthode du cadre logique (Logframe)

1.3.1.1 De quoi s'agit-il...

Le cadre logique (LogFrame) est amplement utilisé dans la communauté du développement depuis le début des années 70 en raison de son efficacité pour planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer des projets, des programmes ou des politiques. Il fournit une approche analytique structurée et cohérente permettant de définir les priorités et de déterminer l'objectif final et les résultats escomptés de toutes sortes d'initiatives.

Initialement conçu par l'USAID, le LogFrame a évolué au cours du temps et donné naissance à des variantes dont les terminologies peuvent différer légèrement. La logique et la structure, en revanche, n'ont pas changé. Nous nous bornerons ici à décrire la méthode originale. Le lecteur trouvera dans la bibliographie proposée à la fin de ce chapitre des liens qui lui permettront d'explorer les versions dérivées.

Un bon cadre logique part toujours d'une déclaration claire de la vision stratégique du changement, dont on n'attend pas qu'il se produise à travers un projet unique, mais plutôt en définissant objectivement l'**OBJECTIF GÉNÉRAL** auquel ce projet contribuera. Au niveau des programmes, le lien avec les objectifs nationaux et internationaux (politiques nationales de l'environnement, objectifs d'Aichi ou engagements nationaux) peut valoriser le LogFrame mais doit être construit de

“ Le cadre logique (LogFrame) fournit une approche analytique structurée et cohérente permettant de définir les priorités et de déterminer l'objectif final et les résultats escomptés de toutes sortes d'initiatives. ”

façon logique et au cas par cas. La reproduction ou la répétition des déclarations des autres peut affaiblir la structure de votre programme et travestir la stratégie de votre organisation vers son objectif global. En ce qui concerne les projets, l'objectif général peut résulter d'un compromis entre la stratégie du FE et les objectifs des bailleurs.

L'étape suivante consiste à établir l'**OBJECTIF SPÉCIFIQUE** de l'intervention, c'est-à-dire les résultats visés en termes de bénéficiaires et de cibles pendant sa durée d'exécution. Cette étape aura d'autant plus d'effets qu'elle aura été conçue en concertation avec les parties prenantes (des bailleurs aux populations concernées) pour constituer un terrain d'entente permettant de comprendre, de s'engager et de travailler ensemble.

Le cadre logique se penche ensuite sur les **RÉSULTATS**, c'est-à-dire les produits délivrables par le projet et sur les **INTRANTS**, qui sont les matériels et les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet.

En tant que modèle de cause à effet, cette méthode facilite la communication sur la logique du programme et favorise l'engagement des partenaires en clarifiant les objectifs et en attribuant des activités. Le « produit » d'une analyse de cadre logique est une matrice recensant les résultats de l'ensemble du processus sous une forme organisée et simple à comprendre (voir l'exemple ci-dessous).

Figure 4: Cadre logique de l'USAID

Éléments essentiels d'un projet

Résumé narratif	Indicateurs	Sources de données	Hypothèses
Objectif général			
Objectif spécifique			
Résultats			
Intrants			

Feuille de route pour le suivi-évaluation de projets

Source : Site de l'USAID : <http://usaidprojectstarter.org/content/logical-framework-1f>



©Programme de Conservation du Phoque Moine

Avantages	Inconvénients
S'assurer que les FE se posent les bonnes questions et analysent les hypothèses et les risques.	Part du principe que le changement se produit de façon linéaire et logique
Lien clair entre les activités prévues et les indicateurs choisis	Sa structure rigide peut miner la créativité et l'innovation dans la conception et le suivi de projets
Pousser l'organisation à clairement définir ses objectifs	Difficulté à capter des systèmes dynamiques et complexes
Fonctionne bien avec d'autres instruments de S-E.	Requiert des données de bonne qualité pour la planification et la ligne de base
Fréquemment utilisée pour la production de rapports et de comptes rendus, du fait de son ample acceptation par les bailleurs	
Fournit de l'information pour la réalisation d'évaluations à posteriori des impacts	
Permet d'engager les parties prenantes de la planification au suivi	

1.3.1.2 Exemples

Le Fonds Amazon au Brésil – Analyse de cadre logique de la composante I					
			Indicateurs mesurables	Moyens de vérification	Hypothèses et risques
Impact	Objectif général	Réduction de la déforestation au moyen du développement durable de la région amazonienne	Déforestation annuelle dans le biome amazonien Part du PIB des états amazoniens dans le PIB national brésilien Taux de scolarisation des enfants de 7 à 14 ans vivant dans le biome amazonien	Institut national de recherches spatiales (INPE/ PRODES) Institut brésilien de géographie et de statistique (IBGE) Institut brésilien de géographie et de statistique (IBGE)	Flux migratoires exceptionnels ayant un impact sur l'environnement et la capacité de l'état à fournir ses services. Changement des lois sur l'environnement réduisant la protection de la forêt Sécheresses prolongées et feux de forêt provoqués par le changement climatique
	Objectifs spécifiques	Les activités conservant la forêt debout sont économiquement intéressantes dans le biome amazonien	Production de produits végétaux et forestiers dans les états amazoniens	Institut brésilien de géographie et de statistique (IBGE)	La détérioration de la conjoncture économique nuit au développement de l'économie fondée sur la forêt durable.
Performance	Résultats	1. Identification et développement d'activités économiques d'utilisation durable de la forêt et de la biodiversité. 2. Apport de valeur ajoutée aux produits forestiers 3. Renforcement des capacités techniques et de gestion en matière de systèmes agro-forestiers, de gestion forestière et de produits de la cueillette. 4. Récupération de zones déforestées et dégradées à des fins économiques et de protection de l'environnement	1. et 2. Revenus issus d'activités économiquement durables 3. Nombre de personnes qualifiées pour mettre en place des systèmes agro-forestiers, de gestion forestière et de produits de la cueillette. 4. Surface reboisée/ récupérée et utilisée à des fins économiques	Projets subventionnés Projets subventionnés Projets subventionnés	Des problèmes phytosanitaires et de santé publique liés à la production forestière et agricole freinent la commercialisation de ces produits.

Note : Lorsque les sources d'information sont les projets financés, les données proviendront des rapports techniques et d'évaluation. Source : Adapté de Amazon Fund (2010) Logical Framework of The Amazon Fund. Lien : www.alnap.org/pool/files/logical-framework-september-2010.pdf

Références

- WWF (2005) Basic Guidance for Cross-Cutting Tools: Logical Framework Analysis – Link: www.panda.org/standards/2_1_logical_framework_analysis
- World Bank. The Logframe Handbook – A logical framework approach to project cycle management. Link: https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports-_Shared-With-OPE-V_/00158077-EN-WB-LOGICALFRAMEWORK-HANDBOOK.PDF
- DFID (2011) Guidance on using the revised Logical Framework. Department for International Development. United Kingdom. Link: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253889/using-revised-logical-framework-external.pdf

Le TFCF du Paraguay

Le Fonds de conservation de la forêt tropicale du Paraguay (FCBT) a été créé en 2006 grâce à une conversion de dette accordée par les Etats-Unis dans le cadre de sa loi sur la conservation des forêts tropicales (TFCA). Le Fonds a commencé ses activités en 2008 en se concentrant sur 5 axes de soutien :

- La conservation de la forêt atlantique du Paraguay
- Le renforcement des aires de protection des animaux sauvages
- La restauration de la forêt primaire
- L'augmentation de la superficie protégée
- L'amélioration de la connectivité des forêts et des aires protégées par des corridors biologiques

Le cadre de S-E utilisé par le TFCF est principalement centré sur le suivi de projets plutôt que sur le suivi de programmes ou l'évaluation. Il a été lancé en 2009 et a subi depuis des modifications de format et de procédures en fonction des besoins. Un des problèmes actuels est de formaliser les procédures de S-E qui ont évolué dans la pratique sans que ces changements ne soient officialisés. Le principal outil de conception et de suivi de projets est le cadre logique (Logframe), qui fixe les objectifs, les résultats et les activités ainsi que leurs indicateurs respectifs pour chaque projet. Les bénéficiaires préparent un plan d'activités fondé sur le cadre logique et les rapports techniques et financiers sont analysés pour suivre les avancées du projet. Les équipes du fonds effectuent des visites de terrain et préparent leurs propres rapports de suivi qui sont comparés avec les rapports produits par les bénéficiaires.

Bien que l'évaluation de projets ne fasse partie des activités courantes du TFCF, leur suivi permet d'apprendre grâce à l'expérience et d'incorporer les enseignements dans la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets. Ils ont notamment été utiles pour modifier les termes de référence des appels à projets, les clauses des conventions de financement et les critères d'instruction des candidatures.

Le TFCF sait depuis 2009 que le suivi de projets demande une équipe à plein temps, que la technologie pour enregistrer les activités sur le terrain, est très utile pour améliorer le suivi des projets, et que le suivi de projets requiert l'implication des bénéficiaires. D'autre part, la vérification sur place des activités, accompagnée par des interviews avec les bénéficiaires directs et les parties prenantes sont de bonnes pratiques permettant de mieux comprendre le contexte local, et le suivi ne consiste pas simplement à vérifier des rapports et des documents et à donner un avis : c'est aussi travailler étroitement avec les bénéficiaires pour que chacun apprenne de l'autre.

Information fournie par Edmilce Ugarte, directrice exécutive du TFCF Paraguay

1.3.2 La théorie du changement (TdC)

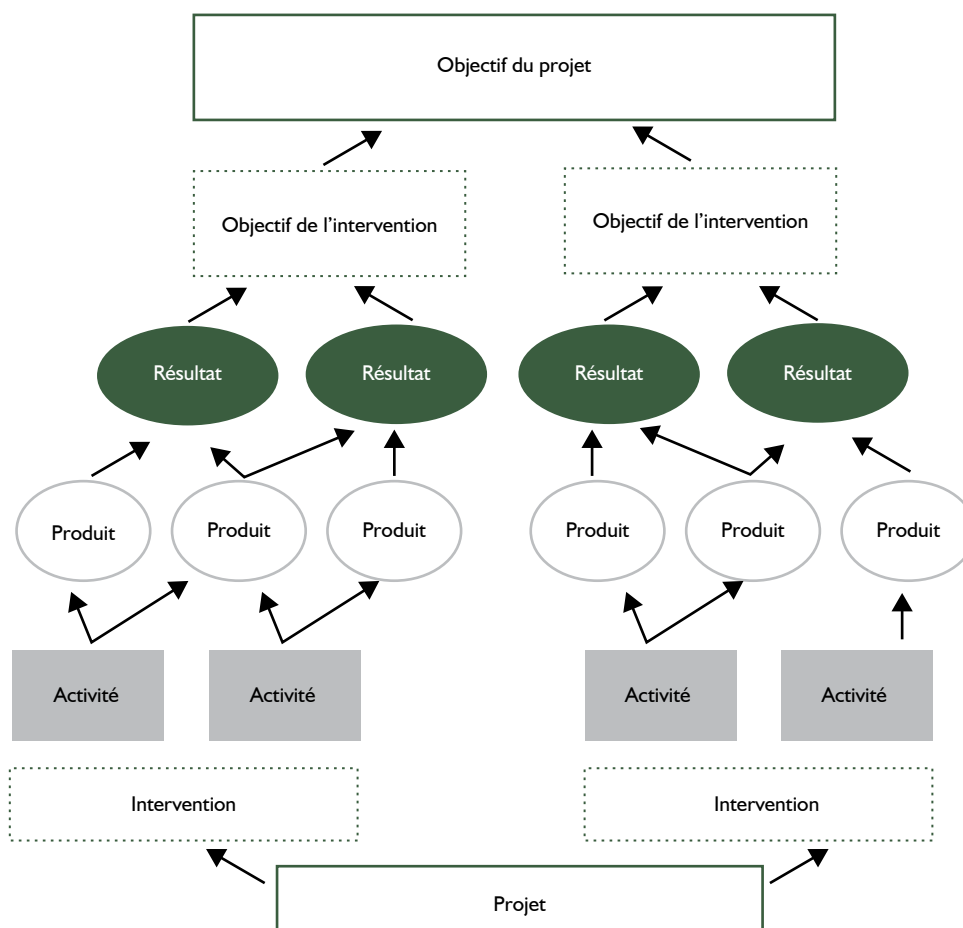
1.3.2.1 De quoi s'agit-il...

La théorie du changement a été appliquée aux processus d'évaluation dès le début des années 90 pour comprendre la façon dont un impact est obtenu en explicitant comment et pourquoi un changement est attendu dans un contexte déterminé. En tant que modèle conceptuel, elle aide les organisations à établir des relations claires et non linéaires entre les causes, les processus, les résultats et les choix d'intervention, produisant ainsi un ensemble d'informations qui permet de définir précisément quels éléments doivent être suivis et quelles relations entre l'action et les résultats doivent être explorées dans un processus d'évaluation.

La TdC construit avec des groupes et les parties prenantes une séquence logique de relations entre les moyens et les fins qui précise à la fois les impacts escomptés d'un programme, ses produits immédiats et ses résultats. Elle part d'une cartographie des objectifs souhaités à long terme et remonte dans le temps pour identifier toutes les conditions (résultats) qui doivent être mises en place (et les liens causaux qui les articulent) pour que les objectifs soient atteints¹. Cette faculté d'articuler la « charnière manquante » et de la traduire graphiquement par un schéma causal qui montre simplement ce que fait un programme (activités et interventions) et la façon dont ces dernières mènent aux objectifs souhaités est l'une des principales raisons d'adopter la théorie du changement.

¹ Adapté de Center for Theory of Change. Lien : <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

Figure 5: Le schéma de la théorie du changement



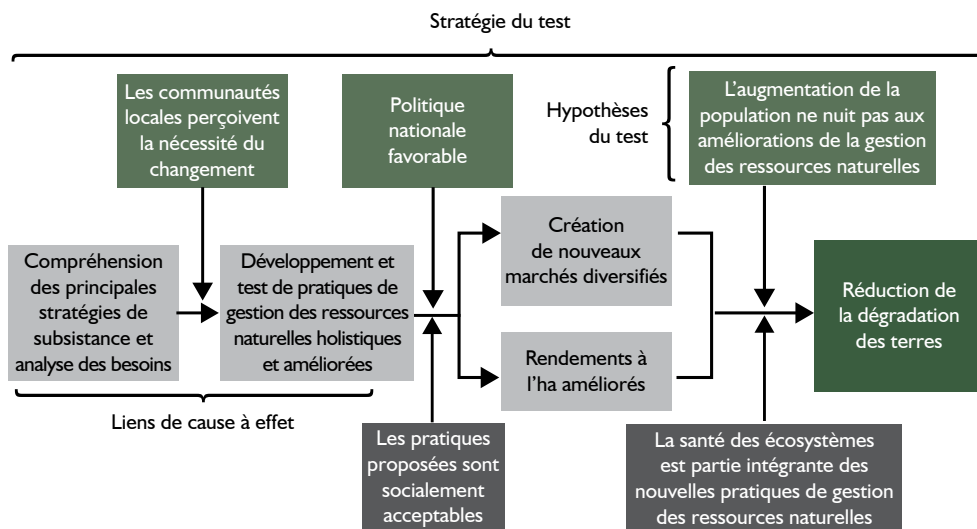
Source: Conservation International, 2017

Un autre aspect remarquable de la TdC est sa capacité d'éclaircir les hypothèses sous-jacentes du modèle de changement. Ce faisant elle permet au processus de suivi d'explorer ces hypothèses et de revoir ou de remettre à jour le modèle de TdC pendant la durée de vie du programme. Ce processus de gestion adaptative est particulièrement intéressant pour tenir compte des enseignements tirés et des occasions d'améliorer la TdC et pour obtenir une analyse d'impact plus fiable à la fin du cycle du programme.

Avantages	Inconvénients
Etablir de solides relations de cause à effet entre l'impact, les produits et les résultats	Certains bailleurs exigent l'utilisation d'autres méthodes de compte-rendu
Aider les concepteurs et les parties prenantes à travailler sur un calendrier contenant des résultats immédiats, intermédiaires et à long terme	Les environnements en changement peuvent exiger des révisions constantes de la structure de TdC et donc des modifications des procédures de S-E.
Clarifier les hypothèses sous-jacentes de chacun des programmes	Les domaines complexes tels que les écosystèmes ou le changement climatique requièrent une équipe et des parties prenantes qualifiées
Permettre la participation à toutes les étapes	Difficulté de présenter sa théorie efficacement, impression que le schéma est simpliste ou ne tient pas compte d'éléments clés de leur analyse
Etablir des rapports solides entre la stratégie et l'intervention.	Les organisations n'ont pas toujours le temps de les revoir dans leur essence.
	Accent mis sur la partie conceptuelle au détriment des moyens de suivi et de vérification
	Difficile à concilier avec les modèles LogFrame généralement appliqués aux projets

La TdC est souvent utilisée dans les projets (i) de conservation, (ii) d'adaptation fondée sur les écosystèmes, (iii) liés aux ODD ou (iv) concernant des populations locales. Elle sert aussi à cartographier les changements survenant dans les organisations et les politiques, ainsi que dans les stratégies d'investissement des bailleurs publics ou privés.

La théorie du changement du FEM appliquée à la stratégie de gestion des ressources naturelles par les populations locales

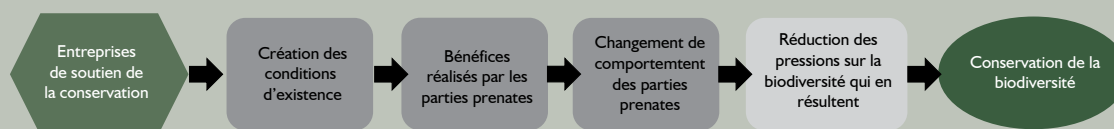


Source: Global Environment Facility Impact Evaluation, 2007

USAID : Les entreprises de conservation de l'environnement

En 2015 l'USAID a adopté une approche de théorie du changement pour évaluer des projets axés sur les entreprises de conservation et pour améliorer l'efficacité de son programme de biodiversité en vue de ses investissements futurs. L'USAID a donc développé un modèle général de théorie du changement pour vérifier ses hypothèses sur les relations entre les actions mises en place et les résultats escomptés. En tant que méthode ex-post, le modèle part du principe que la conservation de la biodiversité était l'objectif final de tous les projets du programme de biodiversité.

La théorie générale du changement appliquée par l'USAID aux entreprises de conservation



Une des principales conclusions de cette étude est qu'il y a de nombreux avantages à développer une théorie générale du changement pour tous les projets du programme d'entreprises de conservation, chaque projet mettant le modèle à l'épreuve et permettant de constater ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et dans quelles conditions. Un des défauts était l'insuffisance d'informations organisées sur le site pour alimenter le système et permettre une gestion adaptative pendant la durée du projet.

Pour une analyse détaillée, voir : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KMWR.pdf

Source: USAID, 2015.

1.3.2.3 Références

- CONSERVATION INTERNATIONAL (2017) Constructing theories of Change for Ecosystem-Based Adaptation projects: a guidance document. Conservation International. Link: http://www.conservation.org/publications/Documents/CI_IKI-ToC-Guidance-Document.pdf
- USAID (2015) Conservation Enterprises. Link: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KMWR.pdf
- TAPLIN, D. & CLARK, C. (2012) Theory of Change Basics: a primer on theory of change. ActKnowledge. Link: http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf

- GEF (2007) Impact Evaluation Case Study Methodology. http://www.funbio.org.br/wp-content/uploads/2012/10/GEF-IMPACT-EVALUATION_Case-Study-Methodology.pdf
- Anderson, A.A. 2004. Theory of change as a tool for strategic planning: A report on early experiences. The Aspen Institute: New York, NY. Link: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Theory-of-Change-Tool-for-Strategic-Planning-Report-on-Early-Experiences.pdf>
- ORGANIZATIONAL RESEARCH SERVICES (2004) Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning Prepared for the Annie Casey Foundation. Seattle: Organizational Research Services. Link: http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/theory_of_change_a_practical_tool_for_action_results_and_learning_ors_annie_casey_foundation_2004.pdf
- Centre for Theory of Change. Website: <http://www.theoryofchange.org>

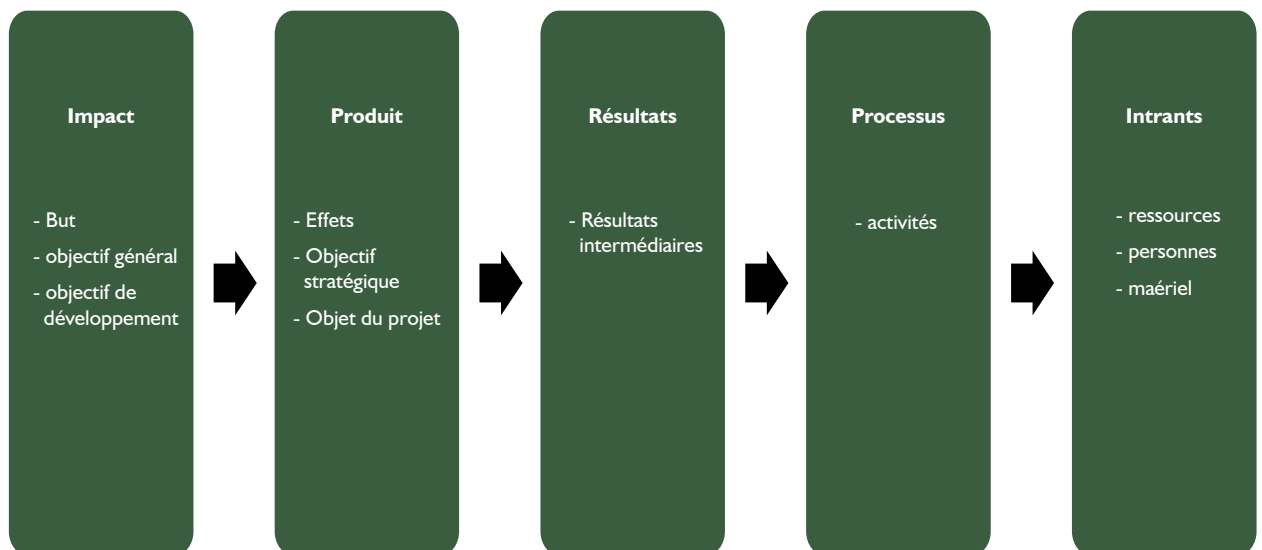
1.3.3 La chaîne de résultats

1.3.3.1 De quoi s'agit-il...

La chaîne de résultats est un outil de suivi-évaluation permettant d'examiner analytiquement les liens de cause à effet. Elle aide à comprendre les relations entre les composantes des programmes, à clarifier les objectifs généraux et spécifiques à long terme, et à vérifier si les hypothèses sous-jacentes au programme contribueront effectivement à réduire les menaces importantes et à atteindre les cibles prioritaires. Elle représente un pas en avant par rapport aux modèles logiques traditionnels dans la mesure où elle montre le lien direct entre un résultat et un autre tout en explorant la façon dont les niveaux intermédiaires (procédures ou activités) aident ou empêchent un Programme d'atteindre un résultat donné.

Ces relations sont illustrées par des schémas de résultats qui permettent de visualiser les liens et d'évaluer des hypothèses (questions « Et si... ? »). Comme le montre la figure ci-dessous, la terminologie peut varier selon les versions, mais la principale contribution de cette méthode est de placer les procédures en premier plan, permettant à un bon système de S-E accompagné de pratiques de gestion adaptative d'être plus réactif pendant la vie du projet.

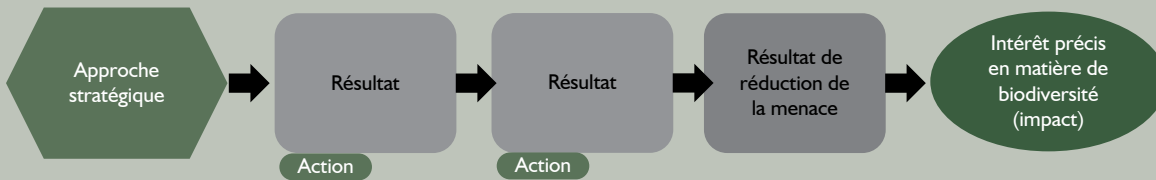
Figure 6: Les cinq éléments fondamentaux d'une chaîne de résultats et les diverses terminologies



Les chaînes de résultats s'accommodent bien des modèles conceptuels tels que la théorie du changement, auxquels ils ajoutent une perspective dynamique qui enrichit le suivi et l'évaluation du projet. Après qu'une théorie du changement ait été élaborée, des chaînes de résultats peuvent définir les objectifs des projets et les indicateurs nécessaires pour mesurer l'efficacité à chaque étape de la chaîne, et identifier les risques associés, fournissant ainsi un socle objectif pour budgétiser, planifier, programmer, suivre et évaluer. Un suivi assuré pendant toute la mise en œuvre permet d'évaluer les progrès en continu et de corriger à temps les erreurs de cap. Il sert aussi de base à l'évaluation à mi-parcours et finale.

Il existe pour les projets de conservation un schéma adapté de la chaîne de résultats qui est fréquemment utilisée par des organisations telles que l'USAID, le WWF, TNC etc.

USAID : Chaîne de résultats pour les programmes de biodiversité



1. Cible de biodiversité (Impact) – Etat de la cible de biodiversité que le programme prétend atteindre.
2. Résultat de la réduction de menaces – Réduction d’une menace spécifique que le programme prétend atteindre.
3. Résultats – Résultats préliminaires ou à court terme nécessaires pour réduire une menace et provoquer l’impact souhaité sur la cible de biodiversité.
4. Approche stratégique – Ensemble d’actions visant une cible commune qui œuvrent ensemble pour atteindre une série de résultats dans une chaîne de résultats.
5. Actions choisies – Interventions spécifiques ou ensembles de tâches mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs résultats. Toute action doit être liée à un résultat.

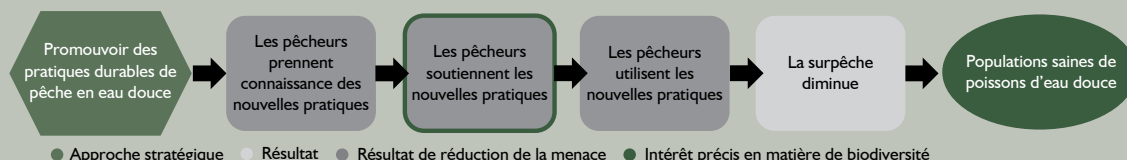
Source: STEM & FLORES, 2016, USAID

Avantages	Inconvénients
Favorise la gestion adaptative	Requiert d’autres méthodes de S-E à des fins de production de rapports
S’adapte à des contextes et à des environnements dynamiques	Peu utile pour la planification des interventions stratégiques
Fonctionne bien avec d’autres cadres de S-E.	
Discerne les résultats à court, moyen et long termes	
Raffine les théories du changement	

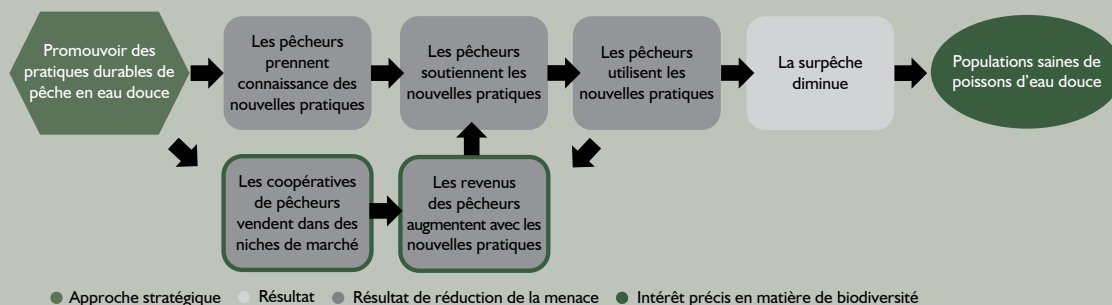


USAID : L'exemple du projet Grand River – Chaîne de résultats préliminaire avec ajout d'un résultat clé manquant²

Le projet Grand River est utilisé par l'USAID pour montrer comment utiliser une chaîne de résultats pendant la planification de projets. Il part d'un modèle conceptuel pour une stratégie d'intervention visant à « récupérer pour les générations actuelles et futures l'intégrité écologique d'écosystèmes terrestres et d'eau douce prioritaires du bassin de la Grand River ». Le schéma ci-dessous montre la chaîne de résultats de l'une des stratégies, qui visait à promouvoir des pratiques durables de pêche.



En posant des questions « Et si... ? », l'attention de l'équipe a été attirée par un des maillons de la chaîne (encadré en rouge dans le schéma ci-dessus). Elle s'est rendue compte qu'à lui seul le soutien à de nouvelles pratiques de pêche ne serait pas suffisant pour que les pêcheurs les adoptent. Il fallait une autre incitation, une nouvelle approche, pour régler directement la question. Les planificateurs ont alors décidé de modifier le périmètre de leur approche stratégique pour y inclure un volet sur le marketing et les ventes, et ont ajouté deux nouveaux résultats : les coopératives de pêche vendent leurs produits dans des niches de marché, et les revenus des pêcheurs augmentent avec les nouvelles pratiques. Le schéma ci-dessous montre la nouvelle chaîne de résultats, avec un nouveau résultat directement connecté au maillon faible et l'amélioration de la stratégie d'intervention du projet qui en découle.



Source: STEM & FLORES, 2016.

1.3.3.3 Références

- STEM, C. & FLORES, M. (2016) Using results chain to depict Theories of Change in the USAID Biodiversity Programming. USAID. Link: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M8MW.pdf
- FOS – FOUNDATION OF SUCCESS (2007) Use Results Chain to Improve Effectiveness of Foundation of Success. Link: http://www.fosonline.org/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/FOS_Results_Chain_Guide_2007-05.pdf

1.3.4 L'outil de suivi de l'efficacité de la gestion (METT)

1.3.4.1 De quoi s'agit-il...?

Le METT est amplement utilisé comme outil de S-E dans le domaine de la gestion des aires protégées, notamment par exigence de la Convention sur la diversité biologique sur les rapports de progrès qui lui sont adressés. Il a été initialement conçu dans le cadre du programme Alliance forestière WWF-Banque mondiale et testé sur le terrain en 2001. Il a été utilisé depuis dans plus de 2 500 AP couvrant plus de 4 millions de km² dans 127 pays (STOLTON & DUDLEY, 2016). Le METT a ensuite été adopté et adapté par le Fonds pour l'Environnement mondial (FEM), la Banque Mondiale et d'innombrables organisations et donateurs. Plus récemment, les aires protégées liées à la Convention du patrimoine mondial et à la Convention Ramsar ont été invitées à utiliser une adaptation du METT pour produire leurs rapports..

²Cet exemple est un résumé d'une étude de cas présentée par l'USAID dans la publication intitulée *Using results chain to depict Theories of Change in the USAID Biodiversity Programming*. Pour de plus amples détails, voir Références..

La méthode est une évaluation rapide à partir d'une fiche-questionnaire qui inclut les six éléments de la gestion définis par le cadre de IUCN sur l'efficacité de la gestion des aires protégées (EGAP ; voir figure ci-dessous) en mettant l'accent sur le contexte, la planification, les intrants et les procédures.

Figure 7: le cadre PAME de l'IUCN et le METT

Éléments d'évaluation	Explication	Critères analysés	Domaine d'évaluation
Contexte	Où en sommes-nous aujourd'hui ? Analyse de l'importance, des menaces et de la politique environnementale	Signification Menaces Vulnérabilité Contexte national Partenaires	Situation
Planification	Où voulons nous-aller ? Analyse de la conception et de la planification des aires protégées	Politique et lois sur les aires protégées Conception d'un système d'aires protégées Conception des réserves Planification de la gestion	Pertinence
Intrants	De quoi avons-nous besoin ? Analyse des ressources nécessaires à la mise en oeuvre de la gestion	Ressources de l'agence Ressources des sites	Ressources
Processus	Comment le faire ? Analyse de la façon dont la gestion est effectuée	Adéquation des processus de gestion	Efficacité et pertinence
Produits	Quels ont été les résultats ? Analyse des programmes et des actions de gestion ; livraison des produits et des services	Résultats des actions de gestion Services et produits	Efficacité
Résultats	Qu'avons-nous obtenu ? Analyse des résultats et de la mesure dans laquelle ils atteignent les objectifs	Impacts : effets de la gestion à l'égard des objectifs	Efficacité et pertinence

Source: WWF (2007).

L'expérience du WWF montre qu'un bon exercice de METT dure de deux à trois jours et que ses résultats sont d'autant meilleurs que l'évaluation aura été fondée sur des éléments concrets et que des parties prenantes d'origines différentes auront participé à la procédure. Le METT est un outil simple et facile à utiliser qui fournit un mécanisme de suivi dans le temps des progrès réalisés en matière d'efficacité de gestion. Il permet aux gestionnaires des parcs et aux bailleurs d'identifier les besoins, les contraintes et les actions prioritaires nécessaires à l'amélioration de cette gestion. Le METT permet la gestion adaptative et peut être utilisé à des fins comptables ou d'audit. (STONTOL & DUDLEY, 2016 / WWF, 2007).

Avantages	Inconvénients
Démontre facilement la qualité de la gestion (niveau des résultats)	Caractère principalement qualitatif qui dépend en grande partie du jugement et de l'impartialité des évaluateurs
Conçu pour engager les parties prenantes, au sein et en dehors de l'aire protégée, telles que les populations locales, les donateurs, les gestionnaires des AP etc.	Peu utile pour des comparaisons entre sites
Permet une gestion adaptative pendant la mise en oeuvre du plan d'action	Trop limité pour évaluer les résultats et l'impact
Permet la communication et le partage de résultats sur le plan local et général	Exige la formation des équipes de l'aire protégée et des autres participants
Simple et facile à mettre en oeuvre	Exige des mesures de contrôle de qualité des données
Reproductible	
Rapide et facile à effectuer et à comprendre	
Applicable aux aires protégées terrestres et de zones humides	

UICN – Quelle est l'efficacité des aires protégées albanaises ?

Les aires protégées d'Albanie contribuent à la protection de près de 30% des espèces de la flore européenne. Depuis février 2015, la nouvelle Agence nationale des aires protégées est responsable de la gestion de ces espaces dont la superficie est passée de 5,2% à 16% du territoire national dans le cadre d'un effort pour faire reconnaître la contribution de l'Albanie à la biodiversité européenne et mondiale.

Une évaluation initiale de 51 aires protégées a été conduite au moyen de l'outil de suivi de l'efficacité de la gestion (METT) pour l'analyse rapide par fiche de questionnaire, selon la méthode EGPA de l'IUCN, mais en mettant principalement l'accent sur les composantes de contexte, planification, intrants et procédures. Les évaluations ont été effectuées par les gestionnaires des aires protégées qui sont organisés en douze administrations régionales, avec le soutien de l'Agence nationale des Aires protégées.

Les principaux résultats de cette évaluation sont les suivants :

- Le pourcentage le plus élevé de mauvais résultats concerne la disponibilité de trésorerie, la sécurité et la gestion, la disponibilité et la maintenance du matériel
- D'excellents résultats ont été constatés en matière de statut légal des aires protégées et d'état des biens naturels
- Les résultats du cadre EGPA de l'IUCN sont faibles sauf pour le volet Contexte
- Les parcs nationaux obtiennent de meilleurs scores que toutes les autres catégories d'AP à toutes les étapes du cadre EGPA/IUCN.
- Les incendies ont été identifiés comme la principale menace contre les aires protégées d'Albanie.
- Le déboisement et la coupe de bois est la principale source de dégradation des biens naturels dans les aires protégées
- Les menaces liées à l'utilisation des ressources biologiques affectent la plupart des aires protégées.

Source : AVRAMOSKI. O. et al (2016) Initial assessment of protected areas in Albania using the management effectiveness tracking tool. IUCN. Lien : https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/2016/analysis_of_mett_results_final.pdf

1.3.4.3 Références

- STOLTON, S. and DUDLEY. N. (2016) METT Handbook: A guide to using the Management Effectiveness Tracking Tool (METT), WWF-UK. Lien: https://www.protectedplanet.net/system/comfy/cms/files/files/000/000/045/original/WWF_METT_Handbook_2016_FINAL.pdf
- WWF (2007) Management Effectiveness Tracking Tool: reporting progress at protected area site. Second edition. Lien: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi5lp-PAn5jWAhVGkJAKHeByANMQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fassets.panda.org%2Fdownloads%2Fmett2_final_version_july_2007.pdf&usg=AFQjCNFWzFWc_zjGz2oX7TIPdDNbsl8T9g

1.3.5 La cartographie des incidences

1.3.5.1 De quoi s'agit-il...?

La cartographie des incidences a été conçue par le Centre international de recherches sur le développement (IDRC) pour évaluer, parmi les résultats des programmes, ceux qui concernaient strictement les changements de comportement, de relations, d'actions et d'activité chez les personnes, les groupes et les organisations directement visées par le programme. Elle part du principe que le développement concerne essentiellement les êtres humains et leur façon de nouer des relations entre eux et avec leur environnement. Dans la pratique, un programme est évalué en fonction de sa capacité à promouvoir le changement au moyen d'un processus itératif permettant d'identifier le changement désiré et de travailler collectivement pour l'atteindre.

La cartographie des incidences est un outil complémentaire de S-E qui s'avère particulièrement utile dans les programmes dont le succès dépend de changements comportementaux, sociaux ou culturels. L'accent y est mis

sur le suivi et l'enregistrement des changements dans les actions des acteurs impliqués plutôt que sur des objectifs spécifiques ou des impacts. Cet outil est aussi utile pour évaluer les progrès au sein du contexte local et pour mieux comprendre les processus de changement local.

Avantages	Inconvénients
Capacité d'identifier des résultats difficiles à montrer sur le changement des comportements et des actions des personnes	Non applicable aux composantes strictement techniques ou aux résultats escomptés d'un programme
Aide à démontrer le changement à long terme et à orienter les travaux futurs	Peu appropriée en tant que méthode principale de S-E pour un FE ; nécessité de faire appel à d'autres outils pour répondre aux exigences de reporting
Fonctionne bien sur la composante Performance en captant les procédures et les résultats	
Permet la participation et la mobilisation de nombreuses parties prenantes	

1.3.5.2 Exemples

1.3.5.2.1 Adaptation des populations locales au changement climatique en Afrique (CBAA)

Programme pilote de réduction de la vulnérabilité des populations locales au changement climatique par des approches participatives et d'apprentissage par l'action dans huit pays africains (Soudan, Tanzanie, Ouganda, Zambie, Malawi, Kenya, Zimbabwe, Afrique du Sud), de 2008 à 2011. Il s'agissait de donner des moyens de communication à des communautés pauvres ou vulnérables pour partager leurs enseignements avec d'autres parties prenantes. Pour réaliser sa cartographie des incidences, le programme a utilisé la vidéo participative pour rendre les populations capables d'enregistrer leurs propres opinions sur les impacts du changement climatique et les connaissances locales d'adaptation. Cet outil a permis un meilleur suivi, a suscité des recherches, a renforcé les connaissances des ONG et des gouvernements locaux sur les populations locales et a permis à ces dernières d'enregistrer leurs propres connaissances.

Source: <https://www.outcomemapping.ca/projects/community-based-adaptation-in-africa-cbaa>

Pour en savoir plus : http://www.niccd.org/sites/default/files/NICCD_NewICT_Case_Study_ParticipVideo.pdf

1.3.5.2.2 Préparation à la sécheresse et résilience au changement climatique au Brésil

Le Brésil a toujours connu des sécheresses depuis toujours, notamment dans la région semi-aride du Nordeste. Pour faire face aux impacts de la sécheresse actuelle, qui dure depuis 2010, le gouvernement brésilien a constitué un partenariat non financier avec la Banque Mondiale qui lui fournit une assistance technique dans le domaine des politiques de résilience à la sécheresse. Le programme possède trois piliers de préparation à la sécheresse : suivi et alerte précoce, évaluation des vulnérabilités et des impacts, et gestion et planification de la réponse et de l'atténuation. Pour suivre et évaluer cette initiative pilote, dont les résultats dépendent largement de la mobilisation, de l'appropriation et de la collaboration volontaire d'acteurs provenant d'états et d'institutions différentes, l'approche choisie, conçue par la Banque Mondiale, utilise à la fois le cadre de résultats de développement des capacités de la BM, la cartographie des incidences et la collecte des incidences, deux méthodes construites sur les théories de systèmes et de la complexité.

Contrairement aux méthodologies traditionnelles de suivi-évaluation, cette approche qualitative et participative considère les résultats comme des changements durables influencés par l'agence de développement mais promus et mis en place par les parties prenantes (considérées comme des partenaires de la Banque Mondiale, et reconnaît que le changement durable est le résultat de processus complexes de collaboration qui sont (naturellement) influencés positivement ou négativement par de nombreux facteurs (considérés comme des « externalités » dans les approches traditionnelles).

Source: <https://www.outcomemapping.ca/projects/drought-preparedness-and-climate-change-resilience-in-brazil>

Pour en savoir plus : <https://www.outcomemapping.ca/download/emilia.pdf>

1.3.5.3 Références

- SMUTYLO, Terry (2006) Outcome mapping: A method for tracking behavioural changes in development programmes. Link: https://www.outcomemapping.ca/download/csette_en_ILAC_Brief07_mapping.pdf
- IDRC 2005b. Facilitation manual and facilitator summary sheets. Link: http://www.idrc.ca/en/ev-62236-201-1-DO_TOPIC.html
- ROMA: A guide to policy engagement and influence. Overseas Development Institute (ODI). Link: <http://www.roma.odi.org/index.html>
- Outcome Mapping Learning Community. Website: <https://www.outcomemapping.ca>

1.4 Un aperçu des normes de suivi-évaluation des donateurs

Après cette description des outils les plus communément utilisés pour mesurer l'efficacité des programmes, il convient de fournir aux FE un aperçu des approches de S-E adoptées par les principales institutions de coopération internationale afin de savoir ce que les bailleurs attendent des rapports des fonds. Une fois de plus, notre intention est de fournir un résumé non exhaustif des approches de S-E de quatre des principaux donateurs des FE, à savoir le FEM, la BM, le FFEM et KfW. Le lecteur souhaitant de plus amples informations se rapportera aux références bibliographiques fournies à la fin du chapitre.

Nous présenterons aussi les Normes de pratique pour les FE en matière de « S-E et de rapportage », et montrerons comment les FE ayant mis en place les normes de pratique peuvent devenir des agences d'exécution des fonds multilatéraux.

1.4.1 Quatre approches du suivi-évaluation

A. Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)

Selon sa Stratégie 2020³, le FEM se consacre à promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes et des ressources dont dépendent toutes les formes de vie. La vision du FEM à l'horizon 2020 est « d'être un champion de l'environnement mondial, en s'appuyant sur son rôle de mécanisme financier de plusieurs accords multilatéraux sur l'environnement, en soutenant des changements transformateurs et en obtenant des effets positifs pour l'environnement mondial à grande échelle ». Afin de traduire la vision 2020 dans les faits, le FEM poursuivra cinq priorités stratégiques : a) s'attaquer aux facteurs de la dégradation de l'environnement, b) appliquer des solutions intégrées, c) œuvrer au renforcement de la résilience et de l'adaptation, d) assurer la complémentarité et les synergies, particulièrement dans le domaine du financement pour le climat, e) mettre l'accent sur le choix du modèle d'influence qui convient.

D'une façon générale, le FEM mesure ses progrès par un système de gestion des résultats (RBM) qui définit trois niveaux de suivi : institutionnel (organisation), programmatique (domaines prioritaires⁴) et projets (processus d'exécution)⁵. Au niveau institutionnel et des programmes, le FEM a donc défini :

- des cibles et des indicateurs internes permettant de mesurer la contribution du FEM à la production d'effets positifs sur l'environnement mondial⁶
- un cadre de résultats par domaine prioritaire, composé :
 - d'objectifs stratégiques : indicateurs sur les objectifs à long terme et les impacts escomptés.
 - de programmes stratégiques : indicateurs de résultats escomptés à l'issue des projets.⁷

Le FEM possède une politique propre de S-E approuvée par son conseil, qui établit les principes et les normes devant être appliquées par son secrétariat et son bureau indépendant d'évaluation, ainsi que des exigences minimales pour le suivi et l'évaluation des programmes et des projets.⁸

Le secrétariat du FEM est responsable du suivi des activités internes et du cadre de résultats par domaine prioritaire, tandis que le suivi-évaluation des projets est effectué par les agences du FEM selon la politique générale

³ <https://www.thegef.org/publications/gef-2020-strategy-gef>

⁴ Les domaines prioritaires du FEM sont la biodiversité, le changement climatique, les produits chimiques et les déchets et les eaux internationales. Tous sont liés à des conventions multilatérales sur l'environnement.

⁵ http://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.40.Inf._09_RBM_System_4.pdf

⁶ <https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/scorecard%202016%20final.pdf>

⁷ https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GEF6_Results_Framework_for_GEFTF_and_LDCF.SCCF__0.pdf

⁸ <https://www.thegef.org/documents/monitoring-and-evaluation-policy>

de S-E.⁹ Le secrétariat du FEM se fie donc à l'expertise de ses agences locales pour rendre compte des progrès réalisés au niveau des projets.

Les résultats du suivi alimentent les rapports suivants :

- Du secrétariat du FEM au conseil du FEM :
 - Rapports de suivi annuel 1ère Partie (Novembre) et 11ème Partie (Juin)¹⁰.
 - Rapports ad-hoc.
- Du secrétariat du FEM aux secrétariats des conventions :
 - Rapports sur les domaines prioritaires aux conventions concernées.
- Du FEM au public externe :
 - Site internet du FEM et portail de données.
 - Publications du FEM.
 - Communiqués de presse.

L'évaluation au FEM est guidée par les principes suivants : indépendance, crédibilité, utilité, impartialité, transparence, diffusion, éthique, participation, compétences et capacités. En outre, les évaluations de projets se penchent sur les critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, résultats et durabilité. Le bureau indépendant d'évaluation (IEO) répond directement au conseil du FEM et produit des rapports de performance annuels et des rapports d'évaluation.

Pendant l'exécution des projets, les évaluations sont effectuées par les agences du FEM. Elles sont de deux types :

- Rapports à mi-parcours (pour le secrétariat du FEM).
- Rapports finaux (pour l'IEO).¹¹

Toutes les évaluations du FEM sont rendues publiques.

Un exemple de cadre de résultats sur les domaines prioritaires en matière de biodiversité :

Objectif : Conserver une biodiversité significative sur le plan mondial et les biens et services écosystémiques qu'elle fournit à la société.

Impacts :

(a) Conservation de la biodiversité et maintien des habitats dans les systèmes nationaux d'aires protégées.

(b) Conservation et usage durable de la biodiversité dans les paysages terrestres et marins de production.

Indicateurs :

(a) Couvert végétal intact et niveau de fragmentation dans les systèmes nationaux d'aires protégées, mesurés en hectares par télédétection.

(b) Couvert végétal intact et niveau de fragmentation dans les paysages terrestres de production, mesurés en hectares par télédétection.

(c) Habitats côtiers (récifs coralliens, mangroves etc.) intacts dans les aires marines protégées, mesurés en hectares par télédétection et, le cas échéant, par des méthodes visuelles ou autres.

Cibles institutionnelles :

(a) 300 millions d'hectares de paysages terrestres et marins placés sous une gestion améliorée de la biodiversité.

Indicateurs de genre :

Les projets concernant les domaines prioritaires incluront les indicateurs de genre du FEM, qui seront suivis et compilés aux niveaux institutionnel et du portefeuille des domaines prioritaires.

⁹ Le FEM travaille avec 18 agences:

¹⁰ https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.51.03_APMR_0.pdf

¹¹ <https://www.thegef.org/documents/project-and-program-cycle-policy>

“ Il convient de fournir aux FE un aperçu des approches de S-E adoptées par les principales institutions de coopération internationale afin de savoir ce que les bailleurs attendent des rapports des fonds ”

B. Le Groupe Banque Mondiale (GBM)

La déclaration de la mission du GBM est « de mettre fin à l'extrême pauvreté en l'espace d'une génération et de promouvoir une prospérité partagée ». La dernière version de sa stratégie institutionnelle¹² est construite autour de deux objectifs principaux, approuvés par son conseil en 2013 :

1. Mettre fin à l'extrême pauvreté : réduire à 3% la proportion de personnes vivant avec moins de 1,25 dollar à l'horizon 2030.
2. Promouvoir une prospérité partagée : favoriser, dans chaque pays en développement, la croissance du revenu des 40 % les plus pauvres.

Pour suivre ses progrès vers l'atteinte de ces objectifs, le GBM utilise un tableau de bord institutionnel (*Corporate Scorecard*)¹³ qui permet de mesurer :

- les progrès par pays
- les contributions du GBM à ces progrès
- des indicateurs d'efficacité interne du GBM à l'égard de sa stratégie

Le tableau de bord est structuré en trois volets :

- Volet 1 - Contexte de développement : Mesure les résultats à long terme réalisés par les pays en matière de développement.
- Volet 2- Résultats des clients : Reflète les résultats accomplis par les porteurs d'opérations soutenues par le GBM.
- Volet 3- Performance : Indicateurs d'efficacité opérationnelle.

En outre, le GBN utilise une approche pays pour concentrer ses interventions. Deux outils sont utilisés à cette fin :

- le diagnostic-pays systématique : il identifie les défis et les opportunités les plus importantes présentés par chaque pays à l'égard des deux objectifs du GBM.¹⁴
- le cadre des partenariats-pays : il oriente le soutien du GBM aux pays partenaires à l'égard des deux objectifs cités.¹⁵

Le GBM produit et publie sur son site¹⁶ (i) les états d'exécution de projets et les rapports d'activité¹⁷, et (ii) les tableaux de bords mis à jour (en avril et octobre de chaque année¹⁸).

Par ailleurs, le GBM prépare des rapports annuels sur les interventions de la Banque Internationale de Reconstruction et de Développement (BIRD) et l'Association Internationale de Développement (AID) en faveur des deux objectifs pour 2030.¹⁹

Un bureau indépendant d'évaluation (IEG)²⁰ répondant directement au conseil de direction est responsable de l'évaluation de l'efficacité du groupe. Il suit une approche fondée sur les normes et principes internationaux suivants :

- Normes de qualité pour l'évaluation du développement du comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.
- Normes de bonnes pratiques du Groupe d'Evaluation de la Coopération.
- Normes du groupe d'évaluation des Nations-Unies.

Le bureau indépendant d'évaluation produit ainsi de nombreux rapports²¹, tous publics et publiés sur le site de la BM.

¹² <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16093>

¹³ <http://scorecard.worldbank.org>

¹⁴ <http://www.worldbank.org/en/projects-operations/country-strategies#3>

¹⁵ <http://www.worldbank.org/en/projects-operations/country-strategies#1>

¹⁶ <http://www.worldbank.org/en/results>

¹⁷ <http://documents.worldbank.org/curated/en/docsearch/document-type/791001>

¹⁸ <http://pubdocs.worldbank.org/en/331941477328080420/World-Bank-Corporate-Scorecard-2016-full-version.pdf#zoom=100>

¹⁹ <http://www.worldbank.org/en/about/annual-report>

²⁰ <http://ieg.worldbankgroup.org>

²¹ <http://ieg.worldbankgroup.org/evaluations>

Indicateurs du tableau de bord institutionnel – Exemples :

Volet 1 – Contexte de développement

Emissions de CO₂ (kg par \$ PPA du PIB 2011) : émissions de dioxyde de carbone provenant de la combustion de combustibles fossiles et de la fabrication du ciment. Inclut le CO₂ produit par la consommation de combustibles solides, liquides et gazeux, ainsi que le torchage de gaz.

Déforestation annuelle moyenne (%) : conversion permanente de zones forestières naturelles à d'autres usages, tels que l'agriculture et l'élevage, la colonisation humaine ou les ouvrages d'infrastructure. Les zones déforestées n'incluent pas les forêts exploitées avec reboisement ou les zones dégradées par le ramassage de bois-combustible, les pluies acides ou les feux de forêt. Moyenne pondérée par la surface.

Volet 2 – Résultats des clients

Personnes bénéficiant d'un accès à l'eau potable (millions) : Nombre de personnes ayant acquis l'accès à une source d'eau potable grâce à une opération soutenue par le GBM. La contribution de la Banque Mondiale tient compte du nombre de personnes supplémentaires ayant bénéficié de sources d'eau améliorées (définition du programme conjoint de suivi UNICEF-OMS) fournies par des opérations soutenues par la BM. Les contributions SFI et MIGA tiennent compte du nombre de personnes bénéficiant de services de distribution d'eau pendant une année donnée grâce aux clients SFI/MIGA.

Volet 3 - Performance

Stratégies-pays incluant les perspectives de genre (%) : Pourcentage des stratégies de soutien aux pays (CAS) ou de partenariats-pays (CPF) incluant (i) une analyse ou une étude sur les questions de genre, (ii) des actions spécifiques destinées à répondre aux besoins différents des femmes et des filles, ou des hommes et des garçons, et/ou à avoir des impacts positifs sur les inégalités de genre, et (iii) mécanismes de suivi des impacts de genre.

C. Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM)

Le FFEM est le mécanisme de financement de la contribution de la France aux principales conventions sur l'environnement et à la réalisation des Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Sa mission est de « promouvoir la protection de l'environnement mondial dans les pays en développement ». Le FFEM a conçu un cadre de programmation stratégique 2015/2018²² pour définir ses priorités stratégiques sur la période²³:

- Financements innovants de la biodiversité : en soutien aux trois objectifs de la Convention sur la diversité biologique et à la cible 20 des objectifs d'Aichi pour 2020 relative à la mobilisation de ressources financières.
- Gestion intégrée et résilience des zones littorales et marines : recouvre un continuum du bassin versant à la haute mer, en passant par la mer territoriale et la ZEE.
- Agriculture et forêts durables : adaptation au changement climatique, atténuation des émissions de gaz à effet de serre, protection de la biodiversité et gestion durable des eaux, des sols et des forêts.
- Territoires urbains durables : croissance urbaine durable, porteuse d'opportunité et non d'exclusion, résiliente au changement climatique et fondée sur des modèles durables.
- Transition énergétique : décarboner la production énergétique et améliorer l'efficacité énergétique, dans une perspective d'accès à l'énergie durable pour tous.
- Objectifs transversaux : présents dans les 5 priorités thématiques.
 - Consommation et production durables.
 - Processus innovants.

Le suivi et l'évaluation des projets sont assurés par l'une des institutions membres²⁴ du FFEM ainsi que par le secrétariat. Des rapports périodiques et des rapports d'achèvement sont adressés au secrétariat par les bénéficiaires des projets (les agences d'exécution).²⁵

Les évaluations sont effectuées selon les principes du Guide d'évaluation du FFEM, qui inclut :

- les orientations du comité d'aide au développement de l'OCDE.
- les principes de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

²² http://www.ffem.fr/accueil-FFEM/publications/publications-institutionnelles/publications-institutionnelles_CPS

²³ http://www.ffem.fr/accueil-FFEM/ffem/Orientations-strategiques/strategic_orientations_FFEM

²⁴ Le FFEM possède six partenaires institutionnels qui sont représentés à son comité de pilotage

²⁵ http://www.ffem.fr/accueil-FFEM/projets/travailler-avec-FFEM-projets/cycle_projet_FFEM

- les principes de la charte de la Société Française d'Évaluation.²⁶

En ce qui concerne les projets, les évaluations à mi-parcours sont possibles. Mais le FFEM réalise des évaluations ex-post groupées par types de processus : méthodes et outils de décision stratégique, approches multidisciplinaires, cogestion, mécanismes d'apprentissage collectif et individuel, stratégies de communication etc.

D. La Banque de Développement de la KfW

Le groupe KfW soutient le changement et encourage l'innovation en Allemagne, en Europe et dans le monde entier²⁷. ISa branche de financement international, la Banque de Développement KfW favorise l'économie, la réduction de la pauvreté, la santé, l'éducation et le futur.²⁸ Sa mission est d'aider les pays partenaires à lutter contre la pauvreté, maintenir la paix, protéger l'environnement et le climat et modeler la mondialisation de façon appropriée.²⁹

Les priorités d'intervention de la KfW sont fixées par des stratégies-pays déterminées par le ministère allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et fondées sur les stratégies de développement des propres pays. Les programmes et les projets sont donc proposés par les gouvernements partenaires à l'occasion de négociations bilatérales.³⁰

Le suivi des programmes et des projets est assuré par l'agence d'exécution, ainsi que le contrôle de l'usage approprié des fonds. De son côté, la KfW doit envoyer des rapports périodiques au BMZ.³¹

Les projets sont évalués pendant leur exécution et à leur achèvement. Pendant l'exécution, la KfW vérifie le respect :

- des niveaux de performance,
- des termes de référence,
- de l'utilisation prévue des fonds.

Ces évaluations peuvent avoir lieu à la fin du projet ou un an après son achèvement.

A l'achèvement des projets, les évaluations sont réalisées par une unité indépendante d'évaluation (UE)³² qui répond directement au conseil de direction et est responsable :

- des évaluations ex-post : la KfW sélectionne dans son portefeuille un échantillon aléatoire (de plus de la moitié des projets complétés sur une année) pour évaluer l'impact provoqué pendant l'ensemble du cycle de projet. Cette évaluation a lieu de 3 à 5 ans après l'achèvement du projet et débouche sur l'attribution d'une note de 1 à 6 (les notes de 1 à 3 correspondant à un succès).
- des rapports biannuels d'évaluation estimant le taux global de réussite et analysant les résultats généraux du portefeuille.

Les évaluations ex-post sont effectuées par l'UE selon les critères du CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience et durabilité (notes de 1 à 4).³³

1.4.2 Les normes internationales de suivi-évaluation

Pratiquement tous les donateurs multilatéraux et bilatéraux des fonds environnementaux exigent la présence de systèmes de suivi-évaluation des programmes et des projets. Les FE doivent donc soigneusement étudier la position ou les exigences des bailleurs pour planifier et budgétiser le S-E dans leurs dossiers de candidature.

Les principes du suivi-évaluation varient peu, même si les approches, la terminologie ou le déroulement diffèrent selon les bailleurs (Stem et al. 2005). En 2010, on pouvait lire dans la politique de S-E³⁴ du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) : « Aucune norme professionnelle n'a été formulée par les communautés financières bilatérales, onusiennes ou internationales. Il est néanmoins commun de formuler des exigences minimales concernant les systèmes de suivi... ». En ce qui concerne l'évaluation, en revanche, « malgré la convergence vers la reconnaissance de normes internationales, on constate aussi l'existence de divergences découlant des objectifs spécifiques des agences [du FEM] ». Nous nous concentrerons donc dans ce manuel sur les exigences générales de

²⁶ http://www.ffem.fr/accueil-FFEM/projets/travailler-avec-FFEM-projets/comment_presenter_rapport_evaluation_projet

²⁷ <https://www.kfw.de/KfW-Group/About-KfW/Auftrag/>

²⁸ <https://www.kfw.de/KfW-Group/About-KfW/Auftrag/Entwicklungsfinanzierung/>

²⁹ <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Tasks-and-goals/index-2.html>

³⁰ <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Tasks-and-goals/Unsere-Arbeitsweise/>

³¹ https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Download-Center/PDF-Dokumente-Flyer/Verfahrensflyer_EN.pdf

³² <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Evaluations/Principles/>

³³ https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Download-Center/Dokumente-Evaluierung/14_Englisch.pdf

³⁴ GEF Evaluation Office. 2010. GEF Monitoring and Evaluation Policy 2010. Evaluation Document N°4.

suivi-évaluation décrites dans les *Normes de Pratique à l'intention des Fonds fiduciaires de conservation*³⁵, ainsi que sur les normes fiduciaires des fonds multilatéraux.

A. Normes de pratique à l'intention des fonds fiduciaires de conservation

Publiées en 2014, les *Normes de Pratique à l'intention des Fonds fiduciaires de conservation* (NP)³⁶ sont un outil développé par Conservation Finance Alliance (CFA)³⁷ pour les FE possédant un statut de personne morale indépendante. Ses normes de production de rapports, de suivi et d'évaluation peuvent néanmoins s'appliquer ou être adaptées à toute autre forme d'organisation de conservation.

Ainsi que nous l'avons décrit dans la section 1.3, nombreux sont les outils permettant d'effectuer le S-E des programmes d'une organisation. La particularité des *Normes de Pratique* est qu'elles ont été élaborées en concertation avec les principaux bailleurs des FE et avec les FE du Réseau de fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC) et du Consortium des fonds africains pour l'environnement (CAFÉ). Les NP traduisent donc à la fois les exigences des donateurs et la nature et les besoins des FE.

La liste des organisations et des institutions qui ont participé à la conception et au développement des Normes de pratique est la suivante :

Type d'organisation	Organisations
Multilatérale	Banque Mondiale et FEM
Bilatérale	KfW et USAID
Banque d'investissement	UBS
ONG internationale	Conservation International, WWF-US, WCS et TNC
Fondation internationale	<i>Fondation Moore, Linden Trust for Conservation et Fondation Internationale du Banc d'Arguin</i>
CAFE et RedLAC	<i>Fondation Tany Meva (Madagascar), Fondo Acción (Colombie), Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (Mexique), Mesoamerican Reef Fund (Belize, Honduras, Guatemala, Mexique), Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Brésil).</i>

Soulignons que d'autres FE ont apporté leur contribution à travers les secrétariats du RedLAC et du CAFÉ. Ce travail a duré plus d'une année et a débouché sur la publication d'un ensemble de normes concernant la gouvernance (10), le fonctionnement (10), l'administration (6), le reporting, le suivi et l'évaluation (10), la gestion des actifs (9) et la mobilisation de ressources (7).

This publication focuses on tools and systems that meet the following standards:

Normes de rapportage, de suivi et évaluation	
1	Le FE tient compte spontanément de la diversité des publics et des objectifs de son rapportage.
2	Les accords de financement entre le FE et son donateur stipulent clairement les formats, le contenu, les procédures et les délais des rapports techniques et financiers.
3	Le FE tient à jour une liste de contrôle et un calendrier concernant tous les rapports qu'il est tenu de remettre aux autorités du pays où le FE est enregistré légalement ainsi que des pays où il opère et/ou détient des investissements.
4	Le FE suit et évalue ses programmes au regard de ses objectifs et de son plan stratégique. Il utilise à cette fin des indicateurs, des cibles et des stratégies reconnus au plan national et international
5	Le FE dispose de procédures internes de rapportage et de suivi-évaluation, y compris en matière de gestion financière, pour alimenter la prise de décision de ses organes dirigeants sur le fonctionnement du FE en tant qu'institution.
6	L'équipe du FE, souvent appuyée par les bénéficiaires eux-mêmes, assure le suivi des subventions par un éventail d'indicateurs et de mesures ou par un plan de suivi consigné dans la convention de don.
7	Les FE conçoivent des systèmes de suivi-évaluation pour permettre d'analyser les impacts de conservation par le biais de rapports documentés et vérifiables
8	Les FE aident leurs bénéficiaires en fournissant des modèles clairs de rapports, précisant les cadres et les informations à fournir pour permettre le suivi-évaluation de l'efficacité des projets ou activités financés en matière de réalisations et de résultats.
9	L'équipe du FE (et/ou des évaluateurs indépendants) procède à des vérifications préalables et rend compte des progrès accomplis par les bénéficiaires dans l'atteinte des résultats escomptés.
10	Les FE préparent un rapport annuel à l'intention des donateurs et des principales parties prenantes. Ce rapport est ensuite rendu public.

Ces normes seront reprises dans les prochains chapitres où sera discutée la pratique du suivi-évaluation dans les fonds environnementaux.

³⁵ Dans ce manuel nous parlerons de fonds environnementaux plutôt que de fonds fiduciaires pour la conservation.

³⁶ <http://www.conservationfinancealliance.org/practice-standards-for-ctfs/>

³⁷ www.conservationfinancealliance.org



B. Les normes d'accès direct aux fonds multilatéraux

En 2010, le Fonds d'Adaptation (FA) a créé un accès direct permettant à des institutions régionales ou nationales de devenir des « entités de mise en œuvre » et de recevoir des transferts financiers sans intermédiaire. En 2012, le FEM a inauguré une étape pilote d'accès direct en permettant à des institutions régionales et nationales de démontrer leurs capacités et de devenir des « agences partenaires ». Enfin, en 2014, le Fonds Vert pour le Climat (FVC) a lancé un appel aux candidatures « d'entités accréditées » qui disposeront d'un accès direct.

En raison de leur expérience longue et avérée en tant qu'outils financiers de la conservation de l'environnement, les FE peuvent se montrer conformes aux normes fiduciaires internationales reconnues. A ce titre, elles peuvent poser leur candidature à l'agrément. Quatre fonds environnementaux du RedLAC ont déjà accompli cette démarche avec succès :

Fonds multilatéral	Entité accréditée
FEM	Funbio
Fonds d'Adaptation	Fundación Natura, PACT Belize, Profonanpe
Fonds Vert	Profonanpe

Pour recevoir l'agrément, l'institution doit démontrer qu'elle est en conformité avec les normes fiduciaires du fonds. Les politiques, les procédures et les antécédents du candidat seront donc évalués, généralement par une commission indépendante. Les quatre fonds du RedLAC accrédités ont dû consacrer du temps et des moyens pour développer et mettre en place plusieurs politiques institutionnelles leur permettant de se mettre pleinement en conformité avec les exigences des fonds multilatéraux : garanties sociales et environnementales, politiques de genre, contrôles internes accrus pour la séparation des fonctions, cycle de subvention détaillé – notamment en matière de procédures de suivi et d'évaluation. Nous présentons dans les tableaux A, B et C ci-dessous la liste des normes exigées par chacun des fonds multilatéraux en matière de montage de projets et de S-E.

Une des caractéristiques importantes de l'accès direct est qu'il inclut des programmes permettant aux pays de se préparer à mobiliser les ressources financières du fonds. Le programme de préparation du FVC existe depuis le début du processus d'agrément en 2014 et vise à « améliorer l'appartenance et l'accès au fonds ». Ce soutien revêt la forme d'une subvention ou d'assistance technique et inclut parmi ses quatre activités prioritaires un « appui à l'agrément et aux entités accréditées ». La même année, le Fonds d'Adaptation a créé son programme de préparation à la finance climat, qui inclut des subventions pour la coopération Sud-Sud permettant « à un pays sans entité d'exécution nationale (NIE) de recevoir le soutien d'une NIE accréditée en vue de (i) identifier des candidats potentiels au statut de NIE, (ii) d'aider les candidats au statut à préparer leurs dossiers avant de les soumettre au fonds, et (iii) d'apporter leur soutien et leur orientation pendant le processus de candidature ».

C'est une excellente occasion pour les FE d'analyser et de financer l'amélioration de leurs capacités de S-E de leurs programmes et de leurs projets.

La Fondation Natura Panama

La Fondation Natura Panama a été créée en 1991 sous la forme d'un fonds environnemental très structuré procédant à une planification stratégique systématique et ayant formalisé toutes ses politiques et ses procédures institutionnelles. Natura est l'un des rares fonds du RedLAC qui ait été certifié ISO 9001, ce qui traduit en soi l'excellence de son contrôle interne. Il a aussi déposé sa candidature au statut d'agence de mise en œuvre du Fonds d'Adaptation, ce qui l'a obligé à développer certains nouveaux outils.

Un outil d'analyse des risques, baptisé « Analyse globale de risques pour les activités prévues dans le projet et mesures d'atténuation » inclut un tableau dans lequel, pour chaque type de risques, on doit répondre à des questions sur la probabilité et l'impact, le poids du risque et les mesures d'atténuation envisagées. Les catégories de risques sont les suivantes :

- risques environnementaux
- risques liés à l'information
- risques sociaux
- risques juridiques
- risques économiques
- risques organisationnels

Un score final est attribué après avoir répondu à toutes les questions pour l'ensemble des catégories de risques. Il est le résultat du calcul suivant: (poids du risque)/(nombre de variables) x 6, où six est le poids maximal d'un risque dans l'échelle. Plus le score est proche de 1, plus les efforts et l'attention devront être soutenus pour éviter l'échec du programme. L'outil propose aussi un modèle de plan de gestion des risques qui détermine en fonction du niveau de risque les mesures d'atténuation à adopter et la personne responsable de chacune de ces mesures, qui sont incorporées aux éléments de suivi de la Fondation après la concession de la subvention.

L'exemple de la Fondation Natura illustre bien le degré de complexité du suivi-évaluation que les FE doivent atteindre lorsqu'ils élargissent leur champ de travail pour devenir des agences de mise en œuvre des fonds multilatéraux. L'outil d'analyse des risques ainsi que d'autres outils de S-E de la Fondation Natura ont été mis à la disposition des participants sur le dossier en ligne créé pour partager des documents.

Information fournie par Rosa Montañez, directrice exécutive de la Fondation Natura

Tableau A : Fonds d'Adaptation

Formulaire de candidature à l'agrément ³⁸	
Section III : Exigences en capacité institutionnelle	
Compétence exigée	Capacité spécifique exigée
6. Préparation et appréciation de projet. Inclut les études d'évaluation des impacts (environnement, socio-économiques, politiques, de genre etc.) avec évaluation des risques et plans d'atténuation	a) Démonstration de la capacité et de l'expérience dans l'identification et la conception de projets (préférentiellement de projets d'adaptation)
	b) Démonstration de la disponibilité ou de l'accès à des ressources et historique des activités d'appréciation de projets
	c) Démonstration de la capacité d'examiner et d'incorporer dans le projet, au stade de l'appréciation, les impacts probables des aspects technique, financier, économique, social, environnemental, de genre et juridiques.
	d) Existence de procédures/cadre d'obtention de données pour l'évaluation des risques et l'inclusion de plans/stratégies d'atténuation dans le document de projet
7. Planification de l'exécution de projets et examen de la « qualité à l'entrée »	a) Existence d'un système institutionnel de planification de l'exécution de projets mettant l'accent sur la « qualité à l'entrée »
	b) Capacité de préparation de budgets de projets pour des projets portés par l'entité ou par ses sous-entités
8. Suivi et évaluation de projets pendant leur exécution	a) Démonstration de l'existence de capacités de suivi-évaluation conformes aux exigences du Fonds d'Adaptation
	b) Existence d'un système ou d'une procédure d'alerte signalant qu'un projet connaît des difficultés qui pourraient nuire à ses objectifs et permettant d'y répondre
	c) Production de comptes détaillés et soumis à un audit externe sur les projets
9. Achèvement des projets et évaluation finale	a) Démonstration de la compréhension et de la capacité d'évaluer les impacts/implications des aspects technique, financier, économique, social, environnemental, de genre et juridiques des projets à leur achèvement
	b) Démonstration de la compétence d'exécuter ou de superviser l'exécution de projets/programmes.
	c) Démonstration de la compétence de conduire des évaluations de projets achevés.

³⁸ <https://www.adaptation-fund.org/document/opg-annex-6-accreditation-application/>

Tableau B: Fonds pour l'Environnement Mondial

Normes fiduciaires minimales ³⁹	
I. Critères destinés aux processus de projets/activités et supervision	
Critères	Norme
I. Normes d'évaluation de projets	(a) Existence d'une procédure d'instruction des projets/activités permettant de vérifier qu'ils répondent à des critères appropriés en matière technique, économique, financière, environnementale, sociale, institutionnelle etc., y compris aux critères imposés par le FEM, et s'il est vraisemblable que ces projets atteindront les objectifs et les résultats proposés.
	(b) Le processus d'instruction des projets assure un niveau approprié de garde-fous institutionnels dès l'étape de conception du projet.
	(c) Les objectifs et les résultats de développement des projets ou activités sont clairement décrits et des indicateurs clés de performance accompagnés d'une ligne de base et de cibles sont inclus dans leur conception.
	(d) Existence de procédures de supervision fiduciaire pour orienter et assurer la qualité du processus d'instruction ainsi que des actions de suivi pendant l'exécution.
2. Systèmes de suivi et de gestion des risques	(a) Mise en place de fonctions, de politiques et de procédures de suivi conformes aux exigences de la politique de suivi-évaluation du FEM.
	(b) Les rôles et les responsabilités de la fonction de suivi sont clairement articulés au niveau des projets/activités ainsi que de l'entité/portefeuille. La fonction de suivi au niveau entité/portefeuille est séparée des fonctions de création et de supervision des projets.
	(c) Des rapports de suivi sur les projets/activités sont adressés à un chef de projet ainsi qu'au niveau approprié de supervision dans l'organisation afin d'apporter les corrections éventuellement nécessaires à mi-parcours. Les rapports de suivi de l'entité et du portefeuille sont adressés à un chef de projet ainsi qu'au niveau approprié de supervision dans l'organisation afin que les tendances du portefeuille puissent être identifiées et que les politiques correspondantes soient éventuellement modifiées.
	(d) Existence d'un système ou d'une procédure d'alerte signalant qu'un projet connaît des difficultés qui pourraient nuire à ses objectifs et permettant d'y répondre
	(e) Existence de procédures de supervision fiduciaire pour orienter et assurer la qualité du processus d'instruction ainsi que des actions de suivi pendant l'exécution. Ces procédures font l'objet d'une supervision indépendante.
3. Fonction d'évaluation	(a) Des évaluations indépendantes sont effectuées par un organe ou une fonction dans le cadre d'un programme de suivi systématique des résultats, selon des procédures conformes aux exigences de la politique de suivi-évaluation du FEM.
	(b) La fonction d'évaluation suit des normes et des méthodes impartiales, amplement reconnues, documentées et professionnelles.
	(c) L'organe ou la fonction d'évaluation est structurée de façon à disposer de la plus grande indépendance possible à l'égard des opérations de l'organisation, en cohérence avec la structure de l'agence, et répond directement, dans la mesure du possible, au conseil de direction. Si son indépendance structurelle est limitée, l'organe ou la fonction d'évaluation adressent des rapports transparents à la direction ou au conseil.
	(d) Existence d'une politique de diffusion des évaluations. Les rapports d'évaluation sont diffusés le plus amplement possible et notamment à toutes les parties directement ou indirectement liées au projet. Dans la mesure du possible, les rapports sont rendus publics pour favoriser la transparence.

³⁹ https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GA.PL_02_Minimum_Fiduciary_Standards_0.pdf

Tableau C: Le Fonds Vert pour le Climat

Principes et normes fiduciaires initiales du fonds ⁴⁰	
Chapitre V : Critères fiduciaires spécialisés – gestion de projets	
Domaine de compétence	Capacité spécifique exigée
5.1.1. Identification, préparation et appréciation de projets	Historique de capacité et d'expérience en matière d'identification et de conception de projets ou de programmes dans la juridiction concernée.
	Procédure documentée d'appréciation de projets pour en assurer la qualité et d'actions de suivi pendant l'exécution.
5.1.2. Supervision et contrôle des projets	Capacité opérationnelle et procédures de supervision de l'exécution de la proposition de financement approuvée, de suivi de la performance et des dépenses au regard du budget.
	Capacités appropriées de production de rapports.
5.1.3. Suivi et évaluation	Capacités de suivi-évaluation incluant une fonction de suivi clairement définie et munie des moyens nécessaires ainsi qu'un organe d'évaluation indépendant fonctionnant selon des normes documentées et reconnues.
	Existence d'une politique de diffusion des résultats des évaluations.
5.1.4. Systèmes d'évaluation et de gestion des risques-projet	Existence d'un système ou d'une procédure d'alerte signalant qu'un projet connaît des difficultés qui pourraient nuire à ses objectifs et permettant d'y répondre de façon adéquate.

1.4.2.1 Références

- MARGOLUIS, R., Stem, C., Salafsky, N., & Brown, M. (2009). Design alternatives for evaluating the impact of conservation projects. In M. Birnbaum & P. Mickwitz (Eds.), *Environmental program and policy evaluation: Addressing methodological challenges. New Directions for Evaluation*, 122, 85–96.
- MARGOLUIS, R., Stem, C., Salafsky, N., & Brown, M. (2009b). Using Conceptual Models as planning and evaluation tool in conservation. *Foundations of Success –Evaluation and Program Planning*. Elsevier.
- STEM, C., MARGOLUIS, R., Salafsky, N., & Brown, M. (2005) Monitoring and Evaluation in Conservation: a review of trends and approaches. *Conservation Biology*, Pages 295-309, Volume 19, No2.

⁴⁰ http://www.greenclimate.fund/documents/20182/818273/1.6_-_Fiduciary_Standards.pdf/083cfe10-46f4-4a73-b603-8d7bfd2a35bd



2. Comment construire un système de S-E de programmes

La conception d'un plan efficace de S-E est un processus par étapes. Etant donné que la plupart des FE sont de petites ou de moyennes organisations qui évaluent encore leur structure organisationnelle et leurs ressources, nous proposons une approche pragmatique et graduelle, en deux étapes, du montage d'un système de suivi-évaluation.

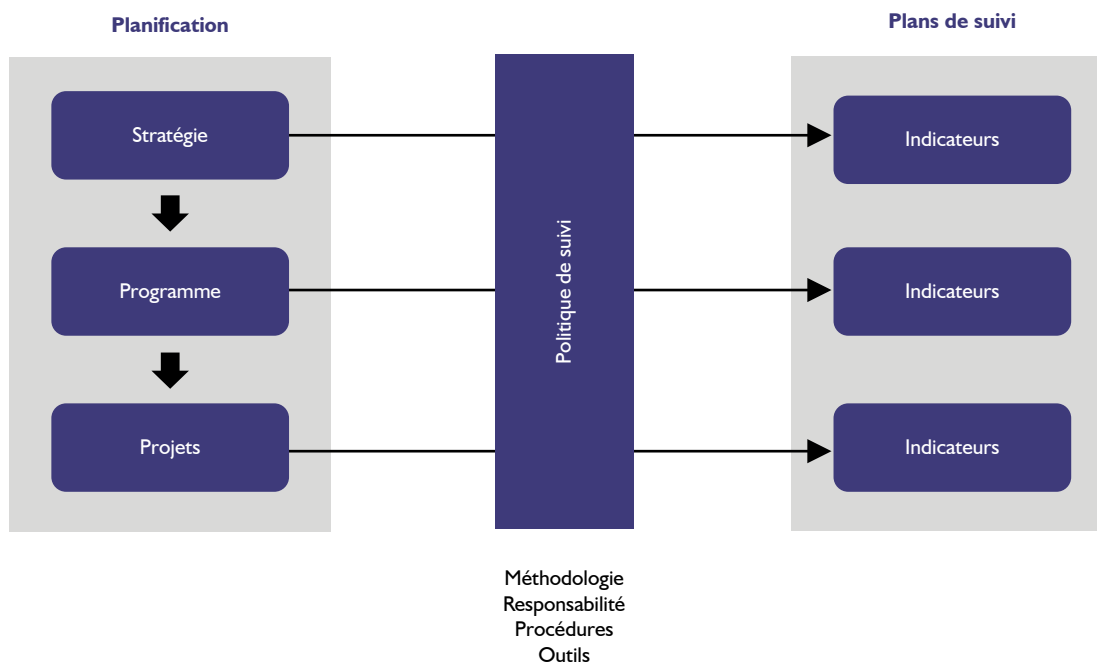
La première étape est une **phase de préparation**, qui doit être complétée avant le montage du système, et qui consiste à vérifier la présence de trois éléments :

- Une évaluation claire des besoins
- Une description globale des impacts escomptés
- La définition des rôles de chacune des parties prenantes

La seconde étape est la **construction en soi du cadre de suivi et d'évaluation**, qui inclut l'élaboration d'indicateurs, la définition du périmètre de l'évaluation, la sélection d'outils de S-E et l'évaluation des besoins en ressources.

Le système de S-E doit être décrit dans la politique de S-E du FE, un document qui donne les orientations du S-E et de la construction d'indicateurs pour les différents niveaux (institution, programmes et projets). Le schéma suivant montre à quel point le S-E est transversal :

Figure 8: politique de S-E reliant la planification au suivi et à l'évaluation



Les onze étapes décrites ci-après aideront les FE à monter leur politique de suivi-évaluation, qui guidera ensuite le développement des plans de suivi nécessaires.

2.1 La phase de préparation

1ère étape – L'Evaluation des besoins

Les FE souhaitant se doter d'un système de S-E devraient commencer par se poser la question suivante : Que peut tirer notre organisation d'un système de S-E ? Pour y répondre, le fonds devra réfléchir à son propre contexte, à ses défis, et à ses objectifs à court et moyen termes.

Tâchez d'éviter de penser aux bénéfices et aux fonctions générales du suivi-évaluation et soyez concrets et objectifs pour identifier les véritables besoins de votre organisation. La façon la plus simple est d'organiser une séance de brainstorming avec les équipes techniques et administratives du FE pour établir une longue liste de priorités et les classer par ordre de priorité. Il est recommandé de consulter aussi les parties prenantes essentielles dès cette étape.

Les besoins hiérarchisés doivent ensuite être traduits en une déclaration claire de la finalité de votre système de S-E, sous la forme d'une phrase résumant les aspirations du FE en la matière. Vous pourrez alors passer à l'identification des éléments spécifiques de votre plan de S-E.

Figure 9: Exemple générique



Les exigences, qui correspondent aux besoins prioritaires, sont importantes pour définir les principales fonctions du futur plan de S-E. Elles peuvent être importantes aux yeux du FE ou des autres parties prenantes telles que les bailleurs ou les autorités nationales. Par exemple, si un FE doit inclure une évaluation par les populations bénéficiaires ou incorporer une liste d'indicateurs préexistants, cette information doit être prise en compte dès le début du processus pour permettre de faire les bons choix pendant l'étape de conception.

Le choix des exigences dépend de la capacité de votre organisation à faire correspondre le système à ses procédures et à sa vie au jour le jour, ainsi que de l'existence de ressources humaines, techniques et financières.

Etape 2 : Elaborer un exposé du FE sur l'impact et les résultats

Un bon exposé des changements escomptés sera la colonne vertébrale du cadre de suivi-évaluation de programmes : il explique les raisons de ces attentes et éclaire les hypothèses qui mènent de la mise en œuvre d'interventions sélectionnées aux résultats escomptés. Les systèmes de S-E se réfèrent ici à la stratégie définie pour le fonds, conformément aux recommandations de la Norme de suivi-évaluation n° 4 :

Normes de rapportage, de suivi et d'évaluation	
4	Le FE suit et évalue ses programmes au regard de ses objectifs et de son plan stratégique. Il utilise à cette fin des indicateurs, des cibles et des stratégies reconnus au plan national et international

Nombreux sont les outils et les méthodes qui aident à développer un exposé des impacts et des résultats. Plusieurs donateurs et ONG ont utilisé l'approche de la théorie du changement (TdC) décrite dans le chapitre 1 pour articuler des exposés stratégiques. C'est une bonne approche pour les FE récemment créés qui ont besoin d'un support pour expliciter les relations entre leur stratégie générale, les résultats escomptés et leur portefeuille de programmes. En outre, elle peut servir de plusieurs façons à la gestion de projets, et notamment aux tâches suivantes:

- planification stratégique, fixation des objectifs et sélection des interventions ;
- validation des plans de programmes existants en comparant les objectifs affichés avec les activités prévues dans les projets ;
- sélection de cibles clés à suivre ;
- sélection de projets à subventionner ;
- choix de questions clés d'évaluation destinées à vérifier les points critiques de l'exécution d'un programme ;
- communication, pour expliquer les priorités de projets et les décisions de gestion ;
- processus d'apprentissage et de révision

Pour les FE qui ne seraient pas familiers avec la théorie du changement, voici une liste décrivant les étapes pratiques de sa construction :

1. Définir l'objectif à long terme que le FE souhaite atteindre (à un horizon de 5 à 10 ans).
2. Identifier les conditions nécessaires à sa réalisation
3. Identifier les interventions spécifiques que le fonds effectuera pour créer ces préconditions.
4. Ecrire un exposé qui permet de résumer les parties en mouvement de la TdC.

Après avoir développé la théorie du changement, il convient d'en vérifier la qualité. Un bon exposé doit :

- Etre **logique** : fournit-il une image ample et logique de ce que l'organisation prétend faire ? Décrit-il clairement les liens entre les façons et les raisons pour lesquelles vous pensez que le changement se produira ?
- Etre **complet** : montre-t-il toutes les voies qui pourraient mener au changement, y compris celles qui ne sont pas liées à votre programme ?
- Etre **cohérent** : Eclaircit-il les hypothèses et les prémisses ?
- Décrire **correctement le contexte** : Inclut-il les points liés à l'environnement ou au contexte que vous ne pouvez pas contrôler ?
- Posséder la bonne **portée** : Est-il directement lié aux objectifs stratégiques du FE ou à d'autres agendas pertinents ?

Une des limitations que l'on retrouve couramment dans les systèmes de S-E de programmes est une définition trop étroite de la portée. De nombreuses organisations mettent en place leur système de S-E à l'occasion de l'obtention d'un financement pour un programme particulier, et au lieu de capter l'image d'ensemble liée aux objectifs principaux de leur fonds, se concentrent sur des résultats spécifiques et perdent la notion des résultats globaux qu'elles sont censées fournir. En alimentant le système de S-E avec la théorie du changement du FE, il sera plus facile

pour le FE et pour l'ensemble des parties prenantes d'appréhender la stratégie et l'impact, ainsi que la façon dont d'autres activités s'insèrent dans le besoin de nouveaux programmes, ou de révision de programmes, ou de levée de fonds.

Fonds de l'Initiative pour les Amériques de El Salvador – FIAES

Le FIAES est l'un des plus anciens FE de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, créé en 1993 à travers une conversion dette contre nature concédée par les Etats-Unis. Le FIAES concède des subventions dans sept grands domaines : conservation et usage durable des ressources naturelles, conservation et usage durable des ressources côtières et marines, agriculture et élevage durables, restauration de zones dégradées, gestion des bassins versants, initiatives locales de production et tourisme durable.

Il a adopté une approche territoriale intéressante qui partage le pays en plusieurs régions d'intervention. La planification et la formation fournies aux bénéficiaires ainsi que le S-E effectué par le coordinateur régional suivent cette approche territoriale.

En matière de S-E, le FIAES a récemment embauché un responsable de l'ensemble du système. Il prévoit aussi de développer un système informatique pour le stockage des données

Le FIAES a adopté la planification stratégique systématique. Le plan stratégique actuel possède 6 objectifs, dont l'un concerne l'approche territoriale. Des indicateurs financiers communs à tous les projets ont été adoptés, mais les indicateurs techniques sont développés par les territoires en fonction des plans de développement locaux.

Le FIAES procède à des évaluations de programmes effectués par son équipe, par des consultants externes ou par les bailleurs. Elles servent à informer le conseil et à prendre des décisions sur l'amélioration des programmes. Le Fonds estime que le recrutement du nouveau responsable et la mise en place du système informatisé de saisie et de traitement des données de suivi permettront de dépasser le suivi technique et financier et de commencer à évaluer les impacts.

Information fournie par Willian Hernández, Chef de projets au FIAES

Etape 3 : Délimiter la mobilisation des parties prenantes

Toute personne ou organisation qui utilise les informations produites par le système de suivi-évaluation est une partie prenante. On en distingue plusieurs niveaux :

- **international** : donateurs, organisations multilatérales, représentants des conventions, investisseurs...
- **national** : autorités nationales, ministères, ONG environnementales...
- **local** : autorités territoriales, gestionnaires d'AP, ONG locales ...
- **programmes**: gestionnaires de programmes, ONG locales, prestataires de services, représentants des populations locales...

Les systèmes de S-E des FE seront plus utiles et efficaces si les parties prenantes participent et partagent des intérêts et des besoins. Les raisons les plus courantes de mobiliser les parties prenantes sont les suivantes :

Défendre le besoin de S-E : le développement d'un système de suivi-évaluation peut commencer par en défendre le besoin. C'est particulièrement vrai quand le programme est en lien avec une politique nationale ou un engagement national. Le fait de déclarer avec insistance qu'un plan de S-E sert à démontrer l'avancée d'un programme vers ses objectifs et, en dernière analyse, à l'améliorer, permet de maintenir les gens sur la bonne voie et d'obtenir l'estime des donateurs et des autorités publiques.

Construire le cadre logique : la participation à la conception du programme permet d'en comprendre clairement les objectifs, les finalités et la façon de les mesurer. En participant à la conception, les parties prenantes peuvent aider à choisir des indicateurs de S-E utiles et appropriés.

Améliorer la conception de projets : cet aspect est particulièrement important pour les programmes de subventions en permettant aux candidats de comprendre la logique du suivi et de concevoir des projets éligibles. La participation peut prendre plusieurs formes – réunions, séminaires ou formations.

Besoins des usagers : il faut toujours garder les usagers finaux à l'esprit et les impliquer pour assurer que le

système de S-E sera utilisé. Ils doivent être consultés dès le départ pour assurer une claire compréhension des objectifs et des finalités du programme et garantir que leurs besoins seront satisfaits. Le maintien de relations efficaces avec les usagers visés est donc vital.

Disponibilité des données : connaître les possibilités existantes de collecte de données et leur qualité, comprendre si des indicateurs sont actuellement en usage et déterminer la capacité de collecte et d'utilisation de données.

Création du consensus : dans certains cas, il est nécessaire de créer le consensus et l'engagement pour obtenir la participation des parties prenantes. Cela permet de développer le sentiment d'appartenance et de responsabilité chez les personnes mobilisées en leur garantissant que l'information et les résultats collectés correspondront à leurs attentes.

Evaluations périodiques : la coordination et les relations de confiance entre les parties prenantes sont nécessaires aux révisions périodiques du cadre de S-E, à l'identification des résultats positifs, à la reconnaissance des difficultés et des mauvais résultats, et l'accord sur les modifications des orientations. Dans les programmes de subventions qui exigent un fort engagement des parties prenantes ou des usagers finaux, il convient de réfléchir à la façon de créer la mobilisation et de s'en servir à des fins de suivi-évaluation, ainsi qu'aux hypothèses et au sauvegardes de la participation.

La mobilisation de parties prenantes multiples peut se révéler peu pratique, longue et difficile à gérer. Nous avons donc préparé une liste simple de questions qui aideront les FE à évaluer l'implication des parties prenantes :

- Qui sont les parties prenantes ?
- Quand seront-elles impliquées ?
- Comment seront-elles impliquées ?
- Quels défis peuvent apparaître ?
- Comment allons-nous répondre à ces défis ?

La réflexion sur les éventuels défis soulevés par la mobilisation des parties prenantes aide à définir les limites de leur participation (telles que le manque de capacité chez les bénéficiaires sur le terrain, les problèmes de confiance ou de conflits d'intérêts, la disponibilité de moyens financiers, la difficulté de collecter des données dans les régions éloignées, etc.) et de concevoir des stratégies d'atténuation tels que la formation des bénéficiaires ou le déploiement de technologies mobiles de collecte de données.

2.2 La phase de montage

Après avoir franchi les trois premières étapes, les FE peuvent se lancer dans le montage proprement dit de leur plan de suivi-évaluation.

Etape 4: Elaborer un cadre de S-E

Le cadre de S-E dérive des produits identifiés précédemment. Les cadres logiques ou les chaînes de résultats sont les outils les plus communs pour créer le cadre de suivi. Malgré les différences qui les séparent, les deux méthodes sont appropriées à la tâche. On peut aussi faire appel à la cartographie des incidences si on cherche à suivre les changements de politiques et le comportement des organisations.

Exemple : Composantes d'une chaîne de résultats

- **Intrants :** ressources dont dispose l'initiative – équipe, matériel, infrastructure et budget.
- **Process :** activités convertissant les intrants en produits.
- **Produits :** biens et services créés par les activités de projet.
- **Résultats :** effets escomptés pendant la durée du programme.
- **Finalité/impact :** résultats finaux indiquant si la finalité de l'initiative a été atteinte. Les résultats finaux sont affectés par de nombreux facteurs et ne sont atteints que sur une période longue.

La durée du programme influe directement sur les résultats du programme. Pour des programmes sur plusieurs années, il convient de fixer des résultats à court, moyen et long termes permettant au système de suivi de fournir des informations sur l'avancée des résultats.

Etape 5 : Elaborer une longue liste d'indicateurs

La création d'indicateurs est au cœur de la construction d'un système de S-E et détermine toutes les activités de collecte de données, d'analyse et de production de rapports. Il est donc important de réfléchir à un grand éventail d'indicateurs parmi lesquels on choisira les plus appropriés au moment opportun.

Exemple : Création d'indicateurs à partir d'une chaîne de résultats

Stratégie d'intervention : Améliorer le couvert forestier dans les zones tampon de deux aires protégées

Intrants	Matériel de formation de qualité développé
Process	Agents d'extension formés aux stratégies de reforestation
Produit	Les petits agriculteurs ont reçu une assistance sur les techniques de reforestation
Résultat	Augmentation de la surface de forêt en voie de régénération
Finalité / Impact	Surface reforestée

Il peut être intéressant d'organiser des ateliers ou des réunions internes afin de profiter de la créativité et des différents points de vue des participants pour enri-

chir les indicateurs. Il est aussi important de tenir compte des indicateurs déjà existants et de vérifier leur pertinence en matière de S-E.

L'avantage d'utiliser des indicateurs existants tels que le taux de déforestation ou les émissions de carbone est qu'ils sont déjà bien définis, que les outils servant à les mesurer existent déjà, et que la comparaison de leurs résultats avec ceux d'autres programmes ou avec des statistiques nationales est toujours utile au processus d'évaluation. Leurs inconvénients tiennent à leur adéquation, leur portée et leur niveau de correspondance avec le cadre logique.

Etape 6 : Détailler la structure de l'indicateur

Après avoir établi votre liste longue d'indicateurs, détaillez la structure de chacun d'entre eux afin qu'ils fonctionnent correctement dans le processus de suivi. Les indicateurs doivent tenir compte de ce qu'il est possible et réaliste de collecter, donc de la disponibilité des données et de l'identification de leurs sources. Cette activité longue et intense implique l'examen, le remplacement et la création de nouveaux indicateurs. Gardez à l'esprit votre cadre logique pour ne pas perdre de vue les cibles qui doivent être suivies. Nous fournissons ci-dessous un exemple de structure d'indicateur qui pourra servir d'orientation générale.

Exemple de structure d'un indicateur de performance :

Nom de l'indicateur	Agents d'extension formés aux stratégies de reforestation
Définition	Indicateur = $(A/B) * 100 \%$, où: A = nombre d'agents ayant complété la formation ; B = nombre estimé d'agents qui seront impliqués dans la mise en œuvre de stratégies de reforestation
Finalité	Evaluer l'amélioration des connaissances des agents dans le temps, ce qui indique si la composante de formation du programme est efficace
Ligne de base	15% (54 agents d'extension ont été formés lors d'un projet antérieur, pour une cible estimée à 360)
Cible	année 3 : 50% ; année 5 (fin du programme) : 75%
Collecte de données	Le formateur remplira une fiche de présence à chaque séance. Le nombre total d'agents sera communiqué à l'autorité nationale tous les ans en fonction des fiches de présence.
Sources	Indicateur partiel A : rapports d'activité du programme. Indicateur partiel B : évaluation des besoins effectuée lors de la phase de conception du programme
Fréquence	Annuelle
Responsable	Formateur

Source : Adapté de FAO, 2016¹.

Etape 7 : Définir le portefeuille d'indicateurs

Le choix des indicateurs n'est pas une tâche aisée. Commencez par les quelques éléments de réflexion suivants :

- Essayez de vous limiter à un nombre d'indicateurs raisonnable. Comme leur nom l'indique, il ne s'agit que d'indicateurs de ce que vous voulez réaliser.
- Tout ne peut ni ne doit être mesuré.
- Les indicateurs doivent être utiles à la prise de décisions concernant l'amélioration du programme. Il ne sert à rien de mesurer un indicateur si ses résultats n'auront aucun effet sur les décisions du FE.
- Il vaut mieux travailler sur un petit groupe d'indicateurs clés qui peuvent être mesurés systématiquement que d'essayer de mesurer tout ce qui est possible.
- Il peut y avoir plus d'un indicateur par niveau – intrants, process, produits, résultats et finalités.
- Des compromis seront toujours nécessaires entre la portée et la qualité du S-E ainsi qu'entre sa couverture et sa profondeur.
- Évaluez quelle partie prenante est concernée par chaque indicateur, et les possibilités et implications que cela entraîne.

Le type d'intervention prévue dans le programme a une influence sur le portefeuille d'indicateurs. Dans le cas de programmes directement exécutés par le FE, les indicateurs de produits et de résultats auront plus d'importance que dans les programmes d'octroi de subventions, qui se concentreront plutôt sur des indicateurs d'intrants et de process pour suivre les performances des projets au niveau des bénéficiaires.

¹ <http://www.fao.org/3/a-be995e.pdf>

“**Dans le cas de programmes directement exécutés par le FE, les indicateurs de produits et de résultats auront plus d’importance que dans les programmes d’octroi de subventions, qui se concentreront plutôt sur des indicateurs d’intrants et de process pour suivre les performances des projets au niveau des bénéficiaires.**”

Il convient aussi de noter que dans le cas de programmes d’octroi de subventions, les projets sélectionnés ne répondront pas forcément à tous les indicateurs. Cette analyse doit être incorporée dans le processus de sélection de projets.

Un fois le portefeuille d’indicateurs défini, et chaque indicateur structuré, il est recommandé d’en vérifier la qualité par une analyse SMART :

- **Spécifique** : il permet de prendre des décisions ;
- **Mesurable** : les données nécessaires à son calcul sont disponibles ;
- **Atteignable** : sa cible est concrète et peut être atteinte;
- **Réaliste** : il correspond aux besoins d’information ;
- **Temporel** : la valeur de la cible varie dans la durée selon le temps nécessaire pour atteindre les résultats escomptés.

Etape 8 : Tester les indicateurs

La phase d’essai est très importante pour évaluer la faisabilité et l’efficacité du plan de S-E. Les sources et la collecte de données, l’analyse et l’interprétation des indicateurs, et les formats d’enregistrement et de rapports² doivent être mis à l’épreuve pour diminuer les risques pendant la phase d’exécution.

Le pilotage du système de S-E demande un certain investissement financier et du temps pour les essais, surtout si la collecte de données sur le terrain est nécessaire. Il demande aussi le montage de projets pilotes, qui peuvent être choisis dans le portefeuille de projets en cours, dont la connaissance par le FE facilitera l’apprentissage et la mise à l’épreuve du plan de S-E.

Apprendre grâce aux projets pilotes

Le recours aux projets pilotes pendant la construction des systèmes de S-E permettra de la perfectionner et d’améliorer la qualité du suivi :

- en montrant là où les données sont inexistantes, trop longues ou trop complexes à obtenir
- en donnant les vrais coûts et en permettant d’évaluer les rapports coût-bénéfice de la collecte des données
- en indiquant si un indicateur peut utiliser des données déjà existantes ou si il lui faut des sources primaires
- en montrant le besoin de prendre du recul pour évaluer toute proposition d’indicateur à la lumière des stratégies de collecte de données.

Source: Kuzel & Rist, 2004.

Etape 9 : Délimiter le paramètre de l’évaluation

Pendant le montage du système, les FE doivent identifier les questions clés auxquelles l’évaluation devra répondre et identifier la durée prévue pour que l’évaluation aboutisse. Il convient d’expliciter les questions dès le début du processus et d’éviter d’avoir trop de questions. Il vaut mieux donner la priorité et se concentrer sur quelques questions centrales d’évaluation que d’avoir une longue liste qui créera la confusion.

Dans le cas de programmes avec des partenaires multiples jouant chacun un rôle très spécifique, il est possible de définir des questions de S-E communes accompagnées de questions supplémentaires partiellement différentes

² Adapté de Kuzek & Rist (2004) Ten Steps to a results-based monitoring and evaluation system. World Bank. Lien : https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/World%20bank%202004%2010_Steps_to_a_Results_Based_ME_System.pdf

pour chaque partenaire ou groupe de partenaires³. La même logique vaut pour les programmes multi-annuels dont les cibles et les activités varient d'une année et l'autre.

Questions servant à déterminer le cadre d'évaluation

- Quel est l'objet de l'évaluation ? Quelle est la portée de l'évaluation en matière de période d'observation, régions, activités etc. ?
- Quels sont les objectifs de l'évaluation et quels critères utilisera-t-elle ?
- Quels en sont les destinataires et les parties prenantes ?
- Quelle est la durée de l'évaluation ? Quand les résultats seront-ils nécessaires ?
- De quelles ressources humaines, financières et organisationnelles disposez-vous pour l'évaluation ?
- Qui conduira l'évaluation ? Quelles sont les qualifications et les expériences des personnes responsables ?
- Comment l'évaluation sera-t-elle mise en œuvre ? L'évaluation que vous avez conçue est-elle réalisable avec les ressources disponibles ?
- Quels instruments de collecte de données et méthodes d'analyses seront utilisés ? Les personnes responsables de la collecte et de l'analyse y sont-elles familières ?
- Quelles tâches devront être réalisées pendant l'évaluation et qui en sera responsable ?

Source : Silvestrini,S., Bellino,I. et Vãth,S. (2015) Impact Evaluation Guidebook for Climate Change Adaptation Projects. GIZ. Link: http://www.adaptationcommunity.net/?wpfb_dl=260

Une fois les questions clés posées, les outils d'évaluation doivent être examinés pour en choisir le plus approprié. Il y a plusieurs méthodes pour conduire des évaluations : évaluations rapides, études de cas, évaluation d'impact, chaîne logique des performances, entre autres.⁴

Un des problèmes de l'évaluation est que l'outil est souvent construit à posteriori, au prix d'un gros effort pour reconstruire le scénario initial, avec toutes les limitations et les inexactitudes que cela suppose. En faisant cet effort dès la conception du système de S-E vous pourrez construire une ligne de base que vous utiliserez par la suite.

Etape 10: Etablir la ligne de base

Après avoir préparé le projet pilote et fixé les structures des indicateurs, le FE pourra se pencher sur la ligne de base de ces indicateurs, dont l'objectif est double :

1. mesurer la performance par rapport à l'état initial
2. fournir l'information de départ permettant de fixer l'amélioration à atteindre par chaque indicateur dans un temps donné

Il existe plusieurs stratégies pour établir la ligne de base d'un programme de S-E pour un FE. Comme la plupart des FE exécutent des programmes de subventions, la ligne de base peut être établie à l'occasion d'une étape de diagnostic se déroulant avant la mise en œuvre du programme, ou comme un livrable initial de chaque porteur de projet au sein du programme.

Une fois la ligne de base établie, la gestion par cycle de projet et les évaluations périodiques des progrès accomplis fourniront une bonne image ou des tendances permettant aux FE ou aux parties prenantes de savoir si ils sont sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés dans les temps impartis. Un processus d'apprentissage doit être mis en place au sein des FE et chez les parties prenantes pour assurer que les données collectées soient effectivement utilisées pour améliorer les performances et les résultats des programmes du fonds.

Etape 11 : Rédiger le protocole de S-E

A la fin du processus de création, le FE doit rédiger un protocole pour consolider toutes les informations pertinentes qui définissent le système. Ce protocole raconte l'histoire de la construction, les participants, les méthodes, les enseignements. Plus objectivement, il décrit :

- l'objectif du S-E de programmes

³ Source: Adapted from <http://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ML%20How%20to%20Design%20and%20M%26E%20Framework.pdf>

⁴ For information on different methods, read: https://www.oecd.org/dac/peerreviews/World%20bank%202004%2010_Steps_to_a_Results_Based_ME_System.pdf

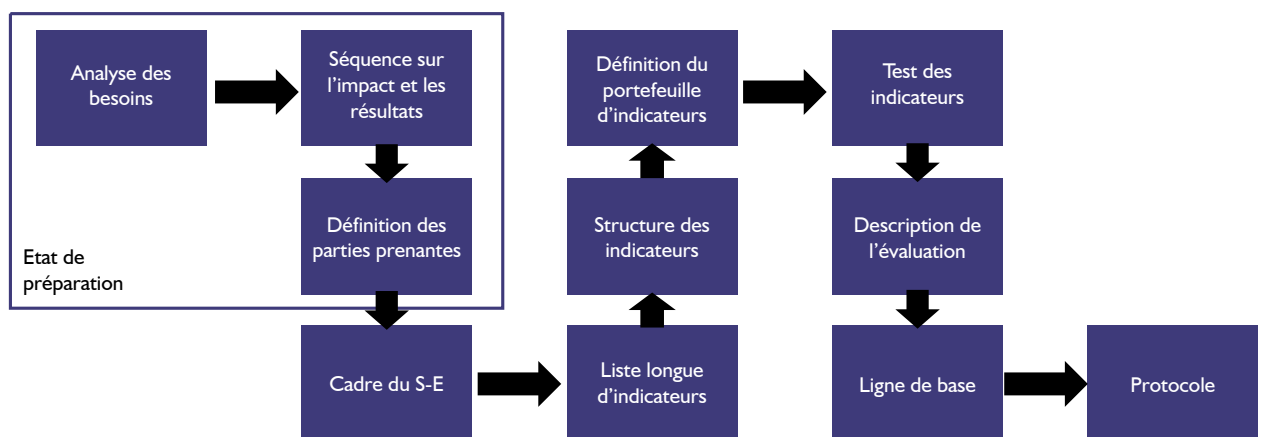
- l'exposé des impacts et des finalités
- le cadre logique
- le panier d'indicateurs
- la structure de chaque indicateur

Ce document peut aussi inclure des informations sur la façon dont l'organisation a l'intention de mettre son système de S-E en œuvre. Dans ce but, il convient de se pencher sur les points suivants :

- **Systèmes de collecte de données** : les sources de données identifiées dans la structure de l'indicateur doivent fournir une liste d'informations nécessaires pour le mesurer. Il y a plusieurs types de sources, certaines déjà existantes et d'autres restant à créer – questionnaires, enquêtes, interviews...
- **Stockage des données** : toutes les données sur les indicateurs doivent être stockées (sur un ordinateur, en support papier, dans une banque de données etc.) et gérées régulièrement. Des logiciels d'analyse, de stockage et de protection des données pourront se révéler nécessaires.
- **Rôles et responsabilités** : il faut un responsable à chaque étape du processus : collecte des données, saisie, analyse, révision du programme, production de rapports, communication.
- Des **directives générales** doivent être élaborées pour orienter le reporting, la transparence et la diffusion de l'information et de l'analyse.
- **La formation et le renforcement des capacités** sont nécessaires pour garantir la mise en œuvre, internement et à l'intention des parties prenantes (bénéficiaires et populations locales).

En guise de résumé, le processus de conception d'un système ou d'une politique de S-E suit les étapes décrites dans le schéma suivant :

Figure 10: Approche par étapes de l'élaboration d'une politique ou d'un système de S-E



Et l'on doit répondre aux questions suivantes :

- De quoi ai-je besoin ?**BESOIN**
- Est-ce que je dispose d'une stratégie de programme ? **SÉQUENCE**
- Qui doit être impliqué ?**PARTIES PRENANTES**
- Comment structurer mon S-E ? **CADRE**
- Quels indicateurs utiliser ? **PROTOCOLES DE S-E**
- Quelles procédures mettre en place ?..... **MANUEL DES OPÉRATIONS**
- Comment incorporer le S-E dans les projets ?...**MANUEL/CONVENTIONS DES SUBVENTIONS**
- Comment payer le S-E ?**BUDGET et FINANCEMENT**
- Qui le mettra en œuvre ?**PERSONNEL et FORMATION**

L'annexe 3 fournit un modèle de plan de développement d'un système de S-E destiné à venir en aide aux FE. Il ne s'agit pas d'une structure de système de S-E mais d'une feuille de route sur la façon d'en construire un. Nous fournissons ci-dessous les grands traits que doit posséder un tel plan. Cette description est inspirée d'un modèle proposé par le site www.tools4dev.org - Practical Tools for International development⁵.

⁵ <http://www.tools4dev.org/wp-content/uploads/Monitoring-and-Evaluation-ME-Plan-Template-multiple-projects.docx>

Plan de suivi-évaluation – modèle simple pour le S-E de programmes

- **Introduction**

Informations sur le contexte.

- **But de ce plan**

Décrivez le but du plan, ses publics et pourquoi.

- **Contexte de l'organisation**

Décrivez sommairement l'organisation, sa vision et sa mission, ainsi que ses objectifs stratégiques.

- **Programme**

Fournissez des informations sur le programme et sur la manière dont il contribue aux objectifs de l'organisation. Explicitez la séquence. Incluez les informations importantes contenues dans le tableau ci-dessous :

Date de lancement	<i>Inscrire</i>
Durée	<i>Inscrire</i>
Partenaires	<i>Inscrire</i>
Secteur cible	<i>Inscrire</i>
Bénéficiaires	<i>Inscrire</i>
Coût	<i>Inscrire</i>
Sources de financement	<i>Inscrire</i>
But principal	<i>Inscrire</i>

Cadre logique

Remplissez le tableau du cadre logique pour votre programme. Il sera le socle des projets qui en feront partie.

	Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Risques / hypothèses
But	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>
Produits	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>
Résultats	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>
Activités	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>	<i>Inscrire</i>

- **Indicateurs**

Décrivez la structure de chacun des indicateurs inclus dans le tableau ci-dessus (voir étape 6). Copiez-collez le tableau autant de fois qu'il sera nécessaire pour traiter tous les indicateurs.

- **Rôles et Responsabilités**

Faites la liste de tous les rôles dans l'organisation et de leurs responsabilités spécifiques en matière de suivi-évaluation. Cela peut inclure le recueil de données, leur vérification, leur analyse, l'analyse de rapports, la prise de décision en fonction des données, etc.

- **Flux des données**

Élaborez un diagramme de flux montrant comment les données de suivi seront acheminées du lieu de collecte à l'équipe gestionnaire et aux autres parties prenantes.

- **Gestion des données**

Stockage

Comment les données recueillies seront-elles stockées : sur un tableur, une base de données, en support papier ? Que type de copie de sécurité prévoyez-vous ? Durée du stockage ? Selon les indicateurs, les données peuvent être conservées de manières différentes.

Analyse

Quels logiciels ou outils seront utilisés pour analyser les données (SPSS, Stata, Excel, Tableau Public, etc.)

Confidentialité

Discutez toutes les questions de confidentialité et les façons d'y répondre. Par exemple, si vous recueillez des informations confidentielles, qui y aura accès, quand seront-elles détruites, etc.

- **Annexes**

Ajoutez toutes les annexes nécessaires. Ceci comprend au minimum les questionnaires, guides d'interviews et procédures à utiliser pour mesurer chaque indicateur.



©PND

3. Le suivi et l'évaluation de programmes dans la pratique

3.1 Budgétiser le S-E

Quand on aborde le sujet du S-E, la première question est souvent « Mais qui va payer ? » Selon que l'on s'intéresse à un système de S-E de programmes ou de projets, les réponses sont les suivantes :

Suivi-évaluation de projets

- Sa conception doit être couverte par les ressources destinées à la conception du projet.
- Les coûts de mise en œuvre du S-E doivent être définis pendant la conception du projet. C'est la meilleure façon d'assurer les fonds nécessaires à une collecte correcte, continue et en temps voulu de l'information, ainsi que l'analyse et le partage des résultats.
- Les bailleurs autorisent généralement l'inclusion des coûts de mise en place d'un système de S-E dans les budgets des projets.
- Le montant de cette mise en place est d'environ 5% du budget du projet.

Suivi-évaluation de programmes

- Sa conception doit être financée par le FE ou par un bailleur intéressé par le renforcement de ses capacités.
- Le défi consiste à s'assurer que les résultats obtenus pendant la mise en œuvre du système de S-E de programmes alimentent le système du FE de manière à réduire ses coûts de mise en œuvre.
- Les coûts de mise en œuvre doivent être couverts par les fonds propres du FE et concerneront principalement l'analyse des résultats, l'apprentissage et la communication.

Le budget de mise en œuvre du système de S-E devra inclure au moins les points suivants :

Suivi

Ligne de base : collectez l'information sur les valeurs initiales des indicateurs choisis. Selon leur complexité, les données seront obtenues auprès de sources secondaires ou seront collectées sur le terrain. Les coûts seront couverts par le budget de conception (dans l'idéal) ou par le budget d'exécution.

Collecte des données : estimez les moyens nécessaires à la production d'information et de rapports à une fréquence définie lors de la conception du projet¹. Le cas échéant, incluez les coûts du suivi participatif, y compris de la formation des parties prenantes.

Analyse des données : généralement effectuée par l'équipe gestionnaire du programme, l'analyse requiert un certain nombre d'hommes/jours dont le coût doit être estimé. Soulignons que cet élément alimente le système de S-E du FE et qu'un nombre suffisant de collaborateurs qualifiés doit être affecté à la compilation, l'analyse et l'enregistrement de l'information générée par leurs programmes.

Evaluation

Ligne de base : collectez des informations qui ne sont pas captées par l'éventail d'indicateurs. Selon leur complexité, les données seront obtenues auprès de sources secondaires ou seront collectées sur le terrain ou lors de visites chez les parties prenantes. Les coûts seront couverts par le budget de conception (dans l'idéal) ou par le budget d'exécution.

Evaluation à mi-parcours : pour être conformes aux normes internationales, les évaluations doivent être indépendantes (voir section 1.4). Selon la complexité du programme ou du projet, un évaluateur ou une équipe d'évaluation devront donc être engagés pour examiner toute l'information produite et la vérifier sur le terrain avec la plus grande objectivité possible.

Evaluation finale : le budget doit prévoir une évaluation finale du programme/projet possédant les mêmes caractéristiques que l'évaluation à mi-parcours.

Evaluation des impacts : de nombreux bailleurs possèdent un service d'évaluation indépendant qui effectue des évaluations ex-post permettant de vérifier la continuité des résultats des interventions financées, et donc leurs impacts. Le choix des programmes/projets à évaluer est aléatoire, et l'impact des projets non sélectionnés n'est donc pas évalué. Le problème provient du fait que ces évaluations sont réalisées après l'achèvement du projet et ne peuvent donc pas bénéficier de son budget. Les FE pourraient envisager d'inclure ces coûts dans leur budget institutionnel annuel mais il n'est pas aisé de lever des fonds pour ce genre d'activité. Comme nous l'avons mentionné à la section 1.2, les FE du RedLAC examinent la question des évaluations d'impact et de leur financement depuis 2005. Une des possibilités consisterait à négocier un accord entre un FE (ou un réseau de FE), des institutions de recherche et des bailleurs en vue de mettre en place un petit programme pour les évaluations indépendantes.

Apprentissage

La principale fonction d'un système de S-E est de fournir des informations permettant un apprentissage fondé sur la pratique. Le budget de S-E ne serait donc pas complet sans la prévision des coûts de gestion de l'information du programme concerné. Il convient donc d'y inclure le coût de la mutualisation de l'information et la production de matériel de communication destiné aux divers publics avec lesquels les résultats seront partagés.

3.2 Instruments institutionnels

3.2.1 Guide des procédures ou guide d'instruction des subventions

Pour mettre en œuvre son système de S-E, le FE doit incorporer ses politiques et ses directives de suivi-évaluation dans ses principaux instruments institutionnels, et notamment dans le plus important d'entre eux, son guide des procédures ou des subventions, où sont décrits tous les protocoles et toutes les procédures de son cycle de subvention. Les aspects de suivi et d'évaluation doivent être présents dans toutes les phases du cycle. La *Norme pratique n° 4* du volet sur l'administration concerne le manuel des subventions :

¹ Les donateurs exigent souvent des rapports semestriels et annuels, mais le FE pourra avoir besoin de rapports trimestriels permettant de réorienter, le cas échéant, la gestion des programmes ou des projets.

Normes administratives	
1	Les activités quotidiennes de gestion d'un FFC ou d'un Fonds sont guidées par un ou plusieurs manuels continuellement mis à jour, décrivant les politiques, procédures et les pratiques de l'organisation.

Ainsi que nous l'avons expliqué dans le chapitre I, la base du système de S-E est le plan stratégique du FE, qui en définit la mission et la vision ainsi que les stratégies pour les atteindre et les résultats escomptés. Un bon manuel d'instruction des subventions commence par un rappel de la stratégie du FE, qui peut être présentée sous forme de cadre logique, une théorie du changement ou un schéma de chaîne des résultats, et la façon dont les subventions doivent contribuer à cette stratégie. Dans cette perspective, certaines des Normes de pratique du volet sur les opérations sont pertinentes pour le système de S-E de programmes, notamment les normes 1 et 2 :

Norme relatives aux opérations	
1	Le FFC doit préparer un plan stratégique et financier qui traduise ses déclarations générales de vision et de mission en cibles, objectifs et activités spécifiques.
2	En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent toutes les occasions de collaboration avec tous les niveaux pertinents de l'administration nationale susceptibles de contribuer aux priorités de la conservation

Fondé sur la Norme de pratiques opérationnelles n°1, le plan stratégique fournira les définitions nécessaires pour construire les indicateurs institutionnels et de programmes et permettra donc de mieux choisir les projets qui contribuent le plus à ces derniers. Des projets alignés sur les objectifs stratégiques du FE présenteront des résultats, qui seront mesurés par des indicateurs pouvant être agrégés pour permettre au fonds d'évaluer ses impacts à long terme.

Comme nous l'avons mentionné, le niveau de l'évaluation d'impact du FE sera plus facile à définir si le fonds adopte des engagements ou de plans nationaux comme socle de sa stratégie. La norme n° 2 ci-dessus souligne recommande cette approche, qui permet aux FE d'adopter des indicateurs déjà mesurés par le pays (nombre d'AP, d'hectares protégés, taux de déforestation etc.).

A partir de ces indicateurs institutionnels le manuel d'octroi doit présenter les types d'indicateurs que les programmes et les projets doivent suivre, leurs cibles, et les directives concernant la collecte des données et la production de rapports. Ils peuvent proposer une série d'indicateurs standards (une boîte à outils où les candidats peuvent choisir les indicateurs qui conviennent à leurs interventions), des modèles de rapports, la fréquence des rapports et les protocoles des visites de terrain.

3.2.2 La convention de subvention

La convention d'octroi de subvention est aussi un instrument clé du système de S-E, puis qu'elle fixe avec les bénéficiaires les obligations, y compris les exigences de suivi et de reporting, pour l'ensemble de la durée d'exécution du projet. La Norme de pratique n°6 du volet Opérations en parle de la manière suivante :

Operations Standards	
6	Le cycle d'octroi de financement débouche sur la signature d'une convention entre le FFC et le bénéficiaire. Ce contrat prévoit l'ensemble des termes et des obligations liés au don.

Cette norme est accompagnée d'un ensemble de points que la convention doit inclure. Trois d'entre elles concernent le S-E :

- *Un ensemble négocié d'indicateurs, souvent sous la forme d'un cadre logique, pour le suivi des programmes et des projets, ainsi qu'un protocole d'indicateurs (généralement en annexe).*
- *La confirmation que le FFC a le droit (i) de se rendre sur le site du projet à des fins de suivi et d'évaluation, (ii) de requérir des informations sur le projet, et (iii) d'inspecter les livres des comptes et les registres du bénéficiaire.*
- *Des exigences de production de rapports (d'avancée et d'achèvement), conformément au manuel des opérations ou de l'octroi de subventions.*

L'importance de l'inclusion de clauses de S-E dans la convention est aussi soulignée par la Norme 6 de Suivi-Evaluation. La Norme 8 renforce la nécessité de fournir des modèles clairs, qui peuvent être inclus en annexe de la convention ou dans le manuel d'octroi :

Normes de suivi, d'évaluation et de rapportage	
6	L'équipe du FFC, souvent appuyée par les bénéficiaires eux-mêmes, assure le suivi des subventions par un éventail d'indicateurs et de mesures ou par un plan de suivi consigné dans la convention de don
8	Les FFC aident leurs bénéficiaires en fournissant des modèles clairs de rapports, en précisant les cadres et les besoins d'informations à fournir pour permettre le suivi-évaluation de l'efficacité des projets ou activités financés à l'encontre des réalisations et résultats planifiés

D'autres meilleures pratiques concernent la mise à la disposition préalable du modèle de contrat (dans l'appel à projets, par exemple) afin de s'assurer de la bonne compréhension du bénéficiaire. Des séances collectives ou individuelles d'orientation avec les porteurs des projets retenus sont aussi recommandées, notamment si les bénéficiaires sont de petites ONG ou des organisations locales, qui sont souvent assez démunies en matière de gestion financière, de S-E et de reporting. L'apport de ce genre de renforcement des capacités aux bénéficiaires fait l'objet de la prochaine partie de ce document, qui traite de la formation des parties prenantes aux procédures et aux outils de S-E.

3.3 La formation aux procédures et aux outils de suivi-évaluation

3.3.1 Formation de l'équipe du FE

Les FE ont une présence très importante dans les pays où ils interviennent. Ce sont des institutions liées de près à leurs gouvernements, aux donateurs et aux organisations de la société civile. Cette versatilité les place dans une position idéale pour encourager la création d'une culture de l'apprentissage et de la gestion adaptative fondée sur l'adoption du cycle de gestion adaptative (voir section 3.5) et donc sur le suivi-évaluation des programmes. Le FE doit disposer à cette fin d'une équipe formée et actualisée aux approches et aux outils disponibles, ainsi qu'à la culture de l'apprentissage et de l'adaptation.

Comme nous l'avons dit précédemment, il existe un grand nombre d'ouvrages, de manuels et même de cours en ligne qui peuvent contribuer à la formation de ces capacités. Le présent manuel est un document pratique destiné à donner aux FE une meilleure idée sur la façon de répondre aux défis du S-E. Mais une connaissance détaillée exigera des responsables du FE une recherche plus approfondie. La durée de l'apprentissage pourra être significativement réduite en tirant avantage de l'expérience des membres du CAFÉ et du RedLAC à travers des collaborations, des consultations et des échanges permettant de constituer un réseau d'apprentissage. Au-delà de ces considérations, l'ensemble de l'équipe de programme doit recevoir une formation appropriée leur permettant de connaître dans les détails :

- l'objectif du programme.
- les indicateurs
- la méthodologie choisie pour collecter les données
- les acteurs impliqués dans l'exécution du programme
- les acteurs éventuellement intéressés par les résultats du S-E
- la fréquence des rapports destinés aux diverses parties prenantes
- les formats des rapports en fonction des publics visés
- les procédures d'ajustement du programme.

3.3.2 Former les parties prenantes

Pour que les bénéficiaires puissent s'approprier les résultats des projets ou des programmes, il est nécessaire de les impliquer dans les activités de S-E. Les avantages de cette approche sont les suivants :

- Engagement et appropriation
- Compréhension des résultats atteints
- Incorporation des connaissances et de l'expérience locale dans l'analyse des résultats
- Propositions de modification du programme ou du projet
- Promotion d'une culture de l'apprentissage.

La Norme de pratique n°8 du volet Opérations souligne que le FE doit inclure la formation de ses bénéficiaires parmi ses activités centrales :

Normes opérationnelles

8	Les FFC fournissent aux candidats à des dons un appui technique visant à renforcer leur aptitude à préparer des dossiers solides et à mettre en œuvre les activités financées.
---	--

TCette norme dépasse de loin le seul domaine du S-E puisqu'elle concerne le renforcement des capacités dans l'ensemble du cycle de la subvention, y compris avant la sélection des projets

La participation des parties prenantes à la conception et au suivi des programmes ou des projets permettra aux actions d'être fondées sur des procédures ou des pratiques existantes et de les renforcer en assurant leur durabilité.

C'est aussi pendant la phase de conception que sera fixé le niveau de participation au S-E en fonction des caractéristiques du programme/projet. Si les parties prenantes sont impliquées, nous recommandons de tenir compte des aspects suivants concernant leur formation :

- Identifier les publics clés pouvant s'intéresser au suivi des résultats et des objectifs du projet.
- Identifier les parties prenantes qui pourraient mener les diverses activités de collecte des données.
- Concevoir un plan convivial de formation des parties prenantes ainsi que des ateliers de lancement de projets et des réunions de mutualisation des résultats.
- Organiser un atelier de lancement du programme/projet au cours duquel les objectifs, le système de S-E et les rôles de chacune des parties prenantes seront présentés.
- Mise en œuvre du système de S-E
- Participation des parties prenantes aux évaluations des programmes et des projets.

3.4 La gestion adaptative : comment l'organisation apprend grâce au S-E

Le concept de la gestion adaptative appliquée au domaine de l'environnement a été développé à la fin des années 60. Il n'est pas considéré comme un outil mais comme une vaste approche de la prise de décision.

Selon Margoulis et Salafsky (1998), « la gestion adaptative implique que la conception de projets, la gestion et le suivi soient intégrées afin de fournir un cadre à la vérification des hypothèses, à l'adaptation et à l'apprentissage»². En d'autres mots, il s'agit d'utiliser une approche scientifique de la gestion de projets ou du « principe du forgeron, mais d'une façon systématique et intentionnelle » (Stem et al 2005)³. Pour cela, Salafsky et ses collaborateurs ont proposé en 2001 un cycle de la gestion adaptative constitué par les étapes suivantes :

POINT DE DEPART : établir une intention claire et partagée.

ETAPE A : élaborer un modèle détaillé de votre système

ETAPE B : élaborer un plan de gestion qui maximise les résultats et l'apprentissage

ETAPE C : élaborer un plan de suivi pour vérifier votre hypothèse

ETAPE D : exécuter vos plans de gestion et de suivi

ETAPE E : analyser les données et communiquer les résultats

ITERATION : utiliser les résultats pour s'adapter et pour apprendre.⁴

Plusieurs aspects du cycle, qui vont de l'importance du processus de planification d'un programme ou d'un projet à la conception et à la mise en œuvre du système correspondant de suivi-évaluation, ont été présentés dans les chapitres précédents. Plusieurs outils de S-E (cadre logique, gestion orientée par les résultats et gestion du cycle de projet) sont compatibles avec une approche adaptative. En vue de compléter le cycle, il convient de prévoir des espaces prioritaires d'analyse des résultats, qui viendront alimenter le processus d'apprentissage et permettront de modifier le programme ou le projet pendant son exécution. A cette fin, la culture de l'organisation doit être orientée vers l'inclusion de l'apprentissage et de l'adaptation. O'Donnell a proposé en 2016 quatre caractéristiques de ce qu'il appelle une organisation adaptative :

- Accepter et accueillir l'incertitude et un niveau approprié de risque.
- Valoriser et privilégier la réflexion et l'apprentissage.

² Margoulis, R.m and N. Salafsky. 1998. Measure of success: designing, managing, and monitoring conservation and development projects. Island Press, Washington, D.C.

³ Stem et al. 2005. Monitoring and Evaluation in Conservation: a Review of Trend and Approaches. Conservation Biology. 19. 295-309

⁴ Salafsky, N., R. Margolis, and K. Redford. 2001. Adaptive management: A tool for conservation practitioners. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

- Communication ouverte.
- Favoriser la souplesse.⁵

Une organisation présentant ces caractéristiques sera prête à adopter les principes de gestion adaptative proposés par Salafsky et al. (2001) :

- 1er Principe : faire soi-même de la gestion adaptative.
- 2ème Principe : favoriser la curiosité institutionnelle et l'innovation.
- 3ème Principe : valoriser les échecs.
- 4ème Principe : s'attendre aux surprises et profiter de la crise.
- 5ème Principe : encourager la croissance personnelle.
- 6ème Principe : créer des organisations et des partenariats d'apprentissage.
- 7ème Principe : contribuer à l'apprentissage au niveau mondial.
- 8ème Principe : pratiquer l'art de la gestion adaptative.

L'importance de la création d'espaces d'analyse et d'apprentissage n'est pas toujours prise en compte car elle consomme du temps et des ressources. A moyen et à long terme, cependant, ces processus ont le potentiel de faire gagner du temps et des ressources car ils permettent d'ajuster les interventions à la réalité. Une fois l'information produite, il est nécessaire de revoir les hypothèses qui sous-tendent les projets ou le programme et de les confronter aux résultats obtenus. Si les hypothèses ne se vérifient pas, des changements de nos interventions s'imposent. Selon Salafsky, « il faut demeurer souple, examiner ses actions passées, et mettre à profit les occasions permettant le changement ». C'est pourquoi un programme ou un projet doivent avoir un cadre clair de prise de décision qui permettra d'en changer les orientations.

La Norme de pratique 5 du volet sur le suivi-évaluation fait référence à cette capacité de prendre des décisions en utilisant le système de S-E :

Normes de rapportage, de suivi et d'évaluation	
5	Le FFC dispose de procédures internes de rapportage et de suivi-évaluation, y compris en matière de gestion financière, pour éclairer la prise de décision de ses organes dirigeants en ce qui concerne le fonctionnement du FFC en tant qu'institution

En outre, pour obtenir des bénéfices au niveau mondial, l'importance de documenter le processus d'apprentissage de chaque projet ou programme doit être reconnue. Ainsi, les expériences contribueront à la possibilité que les interventions dans le domaine de la conservation pourraient construire sur des hypothèses n'ayant pas encore été testées.

Rappelons que le cycle de la gestion adaptative est un processus itératif qui sera répété de nombreuses fois, à une fréquence qui devra être déterminée par l'équipe de projet lors de la planification de ses actions.

3.5 La communication et le partage des résultats avec les parties prenantes

La communication est un thème transversal dont on doit tenir compte pendant l'ensemble du cycle du programme, mais dont l'importance est encore plus critique lorsqu'il s'agit de suivi-évaluation. Cette section du document concerne la communication à des fins de partage de résultats.

La première Norme de pratique du volet S-E traite justement de la nécessité de tenir compte de l'existence de publics divers :

Normes de rapportage, de suivi et d'évaluation	
1	Le FFC tient compte spontanément de la diversité des publics et des objectifs de son rapportage

Trois niveaux de communication doivent donc être pris en compte :

Du FE vers le bénéficiaire

Nous l'avons dit, les efforts de communication du FE envers ses bénéficiaires commencent à la signature de la convention de subvention, quand le fonds doit s'assurer que l'ensemble des exigences de suivi et d'évaluation est clairement compris par le porteur du projet. Passer les indicateurs en revue avec les bénéficiaires est une bonne pratique qui peut donner lieu à des formations spécifiques (voir section 3.3.2). C'est aussi dans la convention (ou

⁵ O'Donnell. 2016. Adaptive management: what it means for civil society organizations. Bond. London.

dans le manuel d'octroi de subvention que le bénéficiaire reçoit à la signature) que le FE doit fournir ses orientations de communication, expliquant comment utiliser son logo dans les documents de projet, comment présenter l'appui du FE dans les textes, et comment solliciter l'accord du FE sur les produits de communication du projet. Il est essentiel que le FE communique son soutien à travers les projets qu'il finance. C'est le seul moyen de faire reconnaître sa marque et sa participation par les parties prenantes sur le terrain.

Pendant l'exécution du projet, le FE devra en superviser les performances à travers les rapports des bénéficiaires (dont il conviendra de fournir le modèle), le suivi des sites de projet et des visites de terrain. La Norme de Pratique n° 9 du volet Suivi-Evaluation concerne ce rôle :

Normes de rapportage, de suivi et d'évaluation	
9	L'équipe du FE (et/ou des évaluateurs indépendants) procèdent à des vérifications préalables et rendent compte des progrès accomplis par les bénéficiaires dans l'atteinte des résultats escomptés.

A la réception d'un rapport ou à la suite d'une visite de terrain, les équipes techniques et financières du FE devront systématiquement envoyer leurs observations par écrit au bénéficiaire, en approuvant le rapport ou en soulignant les aspects à ajuster et en spécifiant clairement comment le faire. Cette pratique permettra aux bénéficiaires de pratiquer eux-mêmes une gestion adaptative.

Outre la communication avec les bénéficiaires, les résultats du suivi des projets doivent être communiqués à l'interne, pour tenir tous les membres de l'équipe informés de l'avancée des projets et favoriser l'apprentissage interne.

Du FE vers ses sources de financement

La communication des résultats du FE à ses donateurs ou à ses sources de financement est un autre niveau essentiel. Le FE doit respecter les exigences de reporting des bailleurs, fournir des informations exactes sur l'exécution des programmes, agréger les résultats des projets et démontrer que le programme ou la stratégie institutionnelle ont rempli le rôle qu'on leur avait assigné lors du financement. Au cas où ces objectifs n'auraient pas été atteints, les indicateurs peuvent être utilisés pour montrer où et comment les problèmes sont apparus, et leurs implications sur le futur des programmes. Cette communication permet aussi aux bailleurs d'apprendre grâce au processus de S-E.

Les FE diversifient de plus en plus leurs sources de financement, Ils ne se bornent plus aux subventions des bailleurs et gèrent aussi des ressources financières provenant de mécanismes de marché ou de mise en conformité, tels que le paiement de services écosystémiques ou les compensations obligatoires. Dans ces cas, la communication des résultats est de plus en plus considérée comme un instrument essentiel d'imputabilité et de transparence et le FE ne doit pas mesurer ses efforts pour que les rapports qu'il produit répondent aux besoins et aux exigences des sources de financement (bailleur, mécène etc.). Les Normes 2 et 3 du volet sur le S-E concernent les rapports du FE destinés aux donateurs :

Normes de rapportage, de suivi et d'évaluation	
2	Les conventions de financement entre le FE et son donateur stipulent clairement les formats, le contenu, les procédures et les délais des rapports techniques et financiers.
3	Le FE tient à jour une liste de contrôle et un calendrier concernant tous les rapports qu'il est tenu de remettre aux autorités du pays où le FE est enregistré légalement ainsi que des pays où il opère ou détient des investissements.

La communication interne des FE

La communication institutionnelle est profondément liée à la diffusion des résultats du FE. Elle doit être prévue dans le budget et tenir compte de tous les types d'information que le FE souhaite communiquer à ses différents publics. La stratégie de communication est un élément fondamental qui permettra au FE de démontrer ses résultats, d'attirer de nouveaux bailleurs et partenaires et d'augmenter sa crédibilité. La Norme n° 7 du volet Suivi-Evaluation concerne cette capacité de montrer des résultats avérés :

Normes de rapportage, de suivi et d'évaluation	
7	Les FE conçoivent des systèmes de suivi-évaluation permettant d'analyser les impacts de conservation par le biais de rapports documentés et vérifiables.

Cette capacité soutiendra les futures levées de fonds, qui sont au cœur des fonctions du FE. La Norme de pratique n° 7 du volet sur la mobilisation de ressources concerne justement les liens entre la communication, la production de rapports et la levée de fonds :

Normes de Mobilisation de ressources

7	Les FFC sont capables de montrer aux donateurs potentiels le rôle que joue leur organisation dans l'appui financier à long terme au système national des aires protégées et/ou aux plans et programmes nationaux d'action environnementale.
---	---

Les rapports annuels sont les produits les plus communs du genre. Ecrits et conçus pour mettre en valeur les activités exécutées, les succès obtenus et les enseignements tirés, ils sont généralement accompagnés par le rapport d'audit des comptes. Le rapport annuel peut être résumé et doit être rédigé dans un langage clair et accessible à toutes les parties prenantes. Il ne coûte pas forcément cher si on utilise les ressources disponibles en ligne. Il convient d'y inclure des images, notamment des photos des sites des projets, des graphiques et des témoignages de bénéficiaires, de membres du conseil et d'agents de l'administration impliqués dans les projets (notamment pour les projets concernant les AP). Le rapport annuel doit être amplement diffusé, ce qui signifie que le FE doit tenir à jour sa liste de contacts.

La communication institutionnelle peut aussi inclure des événements annuels avec les principales parties prenantes pour présenter les résultats du FE et diffuser des communiqués de presse pour améliorer sa visibilité.

La dernière Norme de pratique du volet Suivi-Evaluation concerne cette bonne pratique :

Normes de rapportage, de suivi et d'évaluation

10	Les FFC préparent un rapport annuel à l'intention des donateurs et des principales parties prenantes. Ce rapport est ensuite rendu public.
----	--

Le Fonds fiduciaire péruvien pour les parcs nationaux et les espace protégés (Profonanpe)

Le Profonanpe a été créé en 1992 en vue de soutenir le système des aires protégées nationales au Pérou. Il agit très étroitement avec les autorités des parcs et a consolidé plusieurs mécanismes financiers pendant ses 25 années d'existence. Le Profonanpe a été la première agence de mise en œuvre nationale à recevoir l'accréditation du Fonds Vert. Il est aussi une agence du Fonds d'Adaptation. Ces accréditations montrent le niveau de maturité institutionnelle atteint par le Profonanpe.

En matière de S-E, le Profonanpe se distingue par son plan stratégique actuel, qui définit clairement des objectifs et des stratégies mettant en évidence l'histoire de leur succès. Le plan est très centré sur l'innovation en matière de mécanismes financiers, ce qui en fait un plan orienté vers la capacité interne de développer de nouveaux outils et de mobiliser des ressources supplémentaires.

Le Fonds s'est fixé quatre objectifs stratégiques: augmenter son capital, promouvoir les innovations financières, fournir des services avancés pour la conservation et viser des solutions au changement climatique. Ces objectifs traduisent bien l'évolution du Fonds. Chacun d'entre eux possède des cibles très concrètes qui rendent le S-E possible au sein de l'institution. En ayant des cibles institutionnelles, le Fonds peut assurer le suivi des données de projets qui lui permettront de mesurer les avancées réalisées. Le plan stratégique n'inclut cependant pas de cibles de conservation ou de biodiversité.

Les principaux défis en matière de développement du système de S-E du Profonanpe concernent l'institutionnalisation de la gestion des connaissances, l'utilisation de l'ensemble de l'information recueillie et des évaluations réalisées, et la mise en place de procédures permettant aux équipes du Fonds d'utiliser la gestion adaptative dans la supervision quotidienne de leurs projets.

Informations fournies par Claudia Godfrey, directrice du Développement et de la Supervision au Profonanpe



4. L'expérience des FE en matière de suivi-évaluation de programmes

4.1 Etude de cas n°1: Le Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature (FMCN)

4.1.1 Description générale

Le FMCN est un fonds environnemental créé en 1994 sous la forme d'une institution privée à but non lucratif. Ses projets et sous-projets (221 sous-projets en 2016 et un total de 1723 sous-projets financés en 23 ans d'existence) se répartissent entre quatre programmes institutionnels : i) conservation des aires protégées, ii) conservation des forêts et des bassins versants, iii) conservation des océans et du littoral, et iv) projets transversaux. Le budget du FMCN est d'environ 10 MUSD et couvre les dépenses de projets et de fonctionnement.

Tous les cinq ans, le FMCN lance un processus de concertation pour redéfinir son plan stratégique. Le dernier en date, qui concerne la période 2018-2023, a



redéfini la mission et la vision du Fonds et fixé des objectifs internes et externes à l'horizon 2023, alignés sur les objectifs d'Aichi et les ODD de l'ONU.

Mission

Rassembler les acteurs et les secteurs de l'aide financière et technique stratégique en vue de protéger le patrimoine naturel du Mexique.

Vision

Nos écosystèmes retrouvent leur santé et fournissent des services pérennes à la population.

Objectifs et cibles externes du FMCN à l'horizon 2023

Objectifs	Cibles
Conservation: favoriser l'intégrité des écosystèmes et des processus écologiques	a. soutien par des mécanismes compensatoires de 13 mille gardiens des ressources naturelles.
	b. aide à la remise en état de 1,7 million d'hectares.
	c. protection de 12,1 millions d'hectares favorisant la connectivité.
Usage durable: promouvoir l'usage à long terme des ressources naturelles	a. adoption par 130 mille personnes des meilleures pratiques de la durabilité soutenue par de nouvelles technologies.
	b. création de 39 mille journées de travail dans des activités durables.
	c. usage durable de 550 mille hectares.
	d. 15,7 millions d'hectares sous planification territoriale ou zonage.
Responsabilité environnementale: promouvoir les mécanismes volontaires de compensation dans les projets de développement	a. 10 entreprises (investissant plus de 10 MUSD chacune) réduisent leur impact environnemental au-delà des exigences légales nationales.
	b. 3 entreprises adoptent le cadre conceptuel et se dotent des conditions permettant d'aligner leurs opérations et leurs ressources sur les principes de l'économie régénérative
Renforcement des capacités: consolider l'expérience professionnelle et le leadership personnel, ainsi que la compétitivité et les capacités institutionnelles en matière de développement durable.	a. formation directe et indirecte de 50 mille personnes
	b. formation de 100 dirigeants à des compétences et des capacités leur permettant de progresser dans leurs actions de conservation
	c. amélioration des taux d'efficacité institutionnelle et de gestion de 50 organisations
	d. maintien ou progression de la rentabilité de 60 entreprises communautaires.
	e. fonctionnement de 416 forums d'analyse, de discussion et de participation citoyenne.
	f. 62 alliances stratégiques mises en œuvre.

Pour assurer le suivi de ses objectifs externes, le FMCN exige que tous les projets ou sous-projets incluent au moins un de 15 indicateurs clés ci-dessus en sus de leurs indicateurs spécifiques.

4.1.2 Le système de S-E

Le FMCN a commencé à travailler sur son système de S-E en 1997 à l'occasion de son premier projet FEM visant à soutenir dix aires protégées (AP). Il s'est servi de la méthodologie ZOPP (*Ziel Orientierte Projekt Planung*) pour définir quatre indicateurs globaux d'impact: i) le taux de transformation des habitats naturels, ii) la fréquence d'observation d'espèces témoins, iii) le nombre de personnes engagées dans des projets durables, et iv) le nombre d'hectares sous gestion durable. D'autres indicateurs spécifiques à chacune des PA ont été élaborés avec la Commission nationale des aires protégées du Mexique (CONANP). Jusqu'en 2010, le FMCN était tenu de fournir à la Banque Mondiale des rapports périodiques sur ces indicateurs d'impact.

Le premier plan stratégique du FMCN a été préparé en 1993. Le troisième plan stratégique (2007-2012) incluait un nouveau cadre contenant de nouveaux indicateurs d'impact. Depuis lors, tous les projets et sous-projets financés ont dû choisir au moins un de ces indicateurs pour alimenter le système. Tous les plans stratégiques sont le produit de la concertation du personnel, des comités, des partenaires clés et du conseil de direction du Fonds. De plus, ils sont fondés sur l'analyse des progrès réalisés par les projets inclus dans les plans stratégiques précédents, eux-mêmes fondés sur les politiques nationales. Depuis 1998, le FMCN a connu quatre plans stratégiques quinquennaux.

En 2009, le Fonds a lancé son Système de suivi de projets (SISEP), une banque de données en ligne permettant aux partenaires du FMCN de saisir leurs sous-projets et leurs rapports de progrès.

a. Cible

Le FMCN cherche à promouvoir le changement par le biais de programmes innovants mis en œuvre avec des partenaires très divers. Leurs idées et leurs perspectives sont traduites en plans stratégiques du FMCN qui lui per-

mettent orienter son action et de s'adapter au changement constant. Dans ce cadre, le système de S-E sert à mesurer les progrès du Fonds vers l'atteinte des objectifs et des cibles de ses projets et programmes. Les progrès internes à l'institution sont mesurés à travers des objectifs spécifiques et leurs cibles correspondantes. Des rapports destinés à des publics divers permettent d'apprendre à travers l'expérience.

b. Approche

Pour suivre ses programmes et ses projets, le FMCN applique la méthode ZOPP à ses processus annuels et pluriannuels de planification de projets. Tous les programmes et les projets sont dotés de procédures unifiées de planification, de suivi et de compte-rendu. Les sous-projets utilisent les Cadres logiques dérivés des plans de travail annuels correspondants. Ces plans de travail annuels (analysés et approuvés par le comité ad hoc) et les budgets correspondants sont saisis dans le SISEP pour faciliter le suivi périodique des progrès de chaque projet ou sous-projet grâce à des formats et des contenus standardisés. Le SISEP permet le suivi des indicateurs clés du FMCN ainsi que de l'ensemble des projets et sous-projets. Il aide à produire des rapports techniques et administratifs et sert de système d'alerte sur les conditions fixées dans les conventions de subvention. Le FMCN effectue aussi des visites de terrain lui permettant d'évaluer directement les performances des projets et sous-projets. Ces informations ainsi que certains produits spécifiques des sous-projets sont systématisés dans le SISEP.

En outre, chacun des directeurs de programme du Fonds se réunit avec son équipe tous les 15 jours. Pendant ces réunions, les chefs de projets exposent leurs progrès et leurs opportunités et rendent compte de leurs activités de gestion des risques (notamment sociaux et environnementaux). Deux fois par mois, les directeurs de programme discutent de ces questions avec chaque directeur d'aire protégée en vue d'identifier la stratégie la plus appropriée pour répondre aux opportunités, aux problèmes et aux risques des projets. Les équipes des aires protégées se réunissent tous les deux mois pour assurer la synergie des programmes et des projets.

Le FMCN finance des évaluations externes de l'ensemble des projets afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de leur mise en œuvre et d'identifier de possibles améliorations permettant un impact maximal. Ces évaluations sont conduites par des experts indépendants et font partie de la politique du FMCN pour la mise en place de bonnes pratiques et l'identification de possibilités d'amélioration.

c. Utilisation de l'information

Le FMCN utilise l'information issue des rapports de progrès à plusieurs fins : i) pour adapter et réorienter les

projets et sous-projets, ii) pour informer les donateurs sur les impacts de leurs investissements, iii) pour informer les autres parties prenantes des impacts des projets du FMCN et attirer ainsi de nouveaux fonds contribuant à mettre en place les mécanismes innovants.

Les informations issues des évaluations finales des sous-projets sont systématisées et mises à la disposition des décideurs et des planificateurs pour mieux orienter les futures levées de fonds et la mise en œuvre des futurs projets. En outre, elles fournissent des informations sur les performances des bénéficiaires et permettent d'identifier des zones d'opportunité.

d. Coûts estimés

Les programmes du FMCN consacrent 15% de leur budget de fonctionnement annuel à couvrir les dépenses de personnel, les visites de terrain, les publications, les évaluateurs externes et les activités de formation interne.

4.1.3 Enseignements tirés

a. Meilleures pratiques

- Les procédures techniques et administratives sont constamment revues en vue de performances de haute qualité.
- Les programmes du FMCN sont chapeautés par des comités techniques.
- Le personnel du FMCN fournit une supervision et une orientation aux bénéficiaires à propos de la planification et la mise en œuvre des sous-projets
- Les indicateurs mesurés pour le suivi des progrès doivent être en petit nombre et constants.
- Les rapports techniques et administratifs sont produits à un rythme régulier.
- La collaboration avec les partenaires (bénéficiaires inclus) est essentielle au suivi des indicateurs.
- Les visites de supervision sur le terrain sont essentielles à l'évaluation correcte et à l'adaptation au changement des conditions.
- Les évaluations externes des projets et sous-projets fournissent des éléments pour les adapter et les corriger.
- La systématisation de l'information sur une plateforme virtuelle permet l'accès aux données historiques et simplifie la détection de tendances.

b. Défis

- La conception d'indicateurs d'impact de l'investissement dans le renforcement des capacités.

- Les indicateurs de conservation sont plus aisés à suivre dans le temps que les indicateurs sociaux ou environnementaux.
- Les indicateurs sociaux doivent être soigneusement conçus pour éviter la dépendance des populations sur des appuis externes.
- L'existence de sources multiples d'impact sur un projet doit être tenue en compte lors de l'évaluation d'un projet, les covariables affectant le changement étant essentielles pour déterminer la contribution à l'impact.

4.2 Etude de cas 2: Fondation Tany Meva

4.2.1 Description générale

La fondation malgache Tany Meva est une institution de financement durable de projets communautaires à vocation environnementale. Elle a été créée en 1996 pour soutenir un nombre de bénéficiaires qui a varié en fonction des orientations de ses plans stratégiques quinquennaux et de ses plans de travail annuels. En 2016, Tany Meva a géré un montant d'environ 5 MUSD pour financer les activités et les opérations de ses projets.

Mission

Mobiliser et fournir des fonds pour le développement économique, social et environnemental des communautés locales à travers la gestion durable de l'environnement.

Vision

La Fondation Tany Meva est une institution reconnue de financement et de promotion du développement durable.

Les priorités stratégiques de Tany Meva

- Augmenter la capacité annuelle moyenne de financement.
- Aligner les secteurs financés sur les objectifs de développement durable.
- La Fondation Tany Meva est reconnue pour sa bonne gouvernance.

Thèmes d'intervention

- Adaptation au changement climatique.
 - Restauration-reboisement.
 - Energies renouvelables.
 - REDD.
- Gestion communautaire durable des ressources naturelles.
- Education à l'environnement.
- Innovation et créativité en matière environnementale.

4.2.2 Le système de S-E

Le mécanisme de S-E de Tany Meva existe depuis la création de la fondation et a évolué en fonction des besoins des chefs de programme et de projets ainsi que des donateurs. Le suivi-évaluation est aujourd'hui assuré par les départements internes de la fondation :

Les chefs de projets et de programmes du département de financement des programmes assurent le suivi et l'accompagnement de chaque étape du cycle de projet.

L'équipe de suivi-évaluation mesure les progrès vers les objectifs finaux des programmes et des projets.

Le département d'administration et des finances assure le suivi des fonds alloués.

L'équipe de S-E assure notamment la disponibilité en temps opportun de données synthétiques et analytiques ainsi que d'informations sur les activités de financement, la gestion des connaissances pour capitaliser sur les enseignements tirés, et la communication d'expériences à succès avec l'appui du département de la Communication.

e. Cibles

- Assurer la disponibilité en temps opportun de données synthétiques et analytiques ainsi que d'informations sur les résultats, les effets et les impacts des activités de financement.
- Capitaliser sur les enseignements tirés, les approches et d'autres aspects des activités de financement.
- Communiquer sur les succès et les meilleures pratiques.
- Promouvoir la transparence et la responsabilité à la Fondation Tany Meva.

f. Approche

Le système de S-E de Tany Meva est fondé sur le cadre logique et les indicateurs clés de ses programmes et projets. Ces indicateurs mesurent:

- le taux de réduction des attaques/pressions contre les ressources naturelles (aires forestières ou marines).
- la proportion d'AP/sites de gestion durable.
- les taux de carbone séquestré ou évité.
- les taux d'accès aux services écosystémiques.
- le pourcentage d'élèves/de la population qui adoptent une attitude positive sur les questions environnementales.
- la réduction de l'érosion des sols.
- le pourcentage de ménages adoptant les kits d'énergie renouvelable.
- l'augmentation des revenus des populations cible

D'autres indicateurs sont ajoutés aux projets financés pour obtenir des informations agrégées au niveau du FE ou du programme:

- changement positif ou négatif concernant l'environnement.
- changement de la situation sociale et économique de la population (cible et autre).
- changement du comportement de la population (cible et non-cible) entre avant et après les projets.
- éventuelle modification de l'environnement au sein et à l'extérieur des périmètres d'intervention.

Pendant la conception des projets, l'équipe de Tany Meva offre son assistance pour identifier des indicateurs clés. Puis, pendant la mise en œuvre, le chef de projet aide à renforcer les capacités des bénéficiaires à atteindre les cibles fixées dans le cadre logique et à suivre les indicateurs. Cette tâche est plus ardue dans les communautés locales qui ne sont pas accoutumées à l'usage du cadre logique. Celui-ci doit éventuellement être adapté.

En ce qui concerne les évaluations, Tany Meva effectue :

- pendant l'instruction du financement, une évaluation préalable centrée sur la pertinence du projet et les capacités du bénéficiaire ;
- pendant la mise en œuvre, une évaluation à mi-parcours pour vérifier les besoins de réorientation des objectifs, des résultats escomptés et des activités du projet ;
- au terme du projet, une évaluation finale permettant de décider de sa prorogation ou de sa réplication, en modifiant ou non sa conception originale.

g. Usage de l'information

Les rapports de S-E de Tany Meva donnent des informations sur les progrès d'un projet dans le temps et aident à la prise de décision sur les orientations des projets. Ils fournissent des éléments permettant de déterminer leur prorogation ou leur réplication, avec ou sans modification de leur conception originale.

Les évaluations finales fournissent des orientations stratégiques sur le choix des thèmes et des activités à financer, ainsi que sur les mesures de correction à apporter aux mécanismes de financement et de fonctionnement interne de la Fondation.

Enfin, les résultats des programmes et des projets sont utilisés à des fins de communication et de levée de fonds.

h. Coûts estimés

Tany Meva consacre 662 000 USD (près de 13% de son budget total en 2016) à couvrir ses dépenses en équipes de projets, déplacements, évaluation externe, publications, formation interne et développement du système de suivi des projets.

4.2.3 Enseignements tirés

Meilleures pratiques

- posséder un système d'information suffisamment souple pour être adapté par le personnel de Tany Meva selon ses besoins.
- disposer de données organisées depuis la création de la fondation.
- faire partie des réseaux des partenaires techniques.

“ Le FMCN finance des évaluations externes de l'ensemble des projets afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de leur mise en oeuvre et d'identifier de possibles améliorations permettant un impact ”

Défis

- manque de fiabilité du système informatique actuel (intranet et internet).
- mise en place d'un système d'information intégré.
- réduction du circuit de l'information sans perte de données.
- amélioration du choix des indicateurs clés.
- amélioration de certains outils de gestion.
- amélioration du processus de reporting à tous les niveaux pour une meilleure prise de décision.



CADRE DE SUIVI ET EVALUATION

PROCESS

APPUI FINANCIER DE PROJETC DE :

- Conservations;
- Restauration et reboisement;
- Gestion améliorée des forêts, ZC, ZH;
- Gestion durable des terres;
- Education environnementale;
- Amélioration de l'accès aux ressources eaux en eaux et énergie renouvelable

OUTPUT

- Superficie en Ha d'AP soutenue
- Superficie en Ha de terrain reboisé/restauré
- Superficie en Ha de RN/ZC/ZH gérée durablement
- Nb population ayant accès à l'eau/énergi renouvelable
- Nb de supports/outills d'éducatons environnementales diffusés
- Nb des pico centrales intallées
- Nb des foyers biomasse adoptés

EFFETS

- Taux de réduction des délits et pressions/pollution marine...;
- Proportion des AP/ZM/ZC gérée durablement;
- % des élèves/citoyens ayant développée des reflexes positifs favorables à la préservation de l'environnement;
- Réduction des effets des érosions du sol;
- Ménages adoptant les KEER

IMPACTS

- Richesse spécifique maintenue dans la zone d'intervention
- Taux d'accès aux services écologiques
- Taux de co2 séquestre/évité
- Accroissement de revenu annuel de la cicle;
- Réduction des taux de prévalence des maladie liées aux fumées;

EVALUATION EX-ANTE

SUIVI

EVALUATION 1/2 PARCOURS

EVALUATION EX-POST/FINALE



Annexe 1. Compte-rendu de l'atelier – points de discussion

Les Fonds environnementaux sont des mécanismes financiers qui mobilisent des ressources financières et les canalisent vers des actions alignées sur des politiques environnementales nationales, régionales ou internationales. Ce sont généralement des institutions indépendantes possédant un comité de direction mixte (composé de représentants du secteur public et du secteur privé), qui interviennent dans un seul pays et possèdent une vaste connaissance de leur réalité nationale.

Tout en constituant un type particulier d'institutions unies par des buts semblables, les FE peuvent revêtir des formes différentes en fonction du contexte national, du secteur d'intervention, du type de bénéficiaires, des mécanismes de subvention, des styles de gestion, etc. Face à cette diversité de contextes, les FE ont découvert et mis en place des solutions différentes à des problèmes communs, en fonction de leurs réalités.

Le CAFÉ et le RedLAC sont des réseaux de fonds environnementaux qui, à eux deux, réunissent une qua-

rantaine d'institutions de 34 pays. Ces réseaux ont été créés pour permettre l'échange de connaissances et d'expériences entre pairs en vue d'améliorer leur fonctionnement institutionnel. Les fonds les plus vétérans de ces deux réseaux ont plus de vingt ans d'existence et ont déjà identifié la plupart des meilleures pratiques concernant l'efficacité et la transparence de leurs opérations. Cette expérience est très utile pour les FE plus jeunes. En retour, la révision des pratiques et l'adoption de nouvelles procédures à mesure que les conditions du marché évoluent permettent à tous les FE d'améliorer et de remettre à jour leurs méthodes lorsque c'est nécessaire.

Les discussions sur le suivi et l'évaluation des programmes et projets des fonds environnementaux datent de 1998, année où le FEM a lancé une évaluation des « Fonds fiduciaires pour la conservation » qui bénéficiaient de son soutien financier. Les conclusions de cette évaluation indépendante étaient les suivantes : « Le FEM et ses agences de mise en œuvre devraient aider plus intensément les fonds

fiduciaires à définir leurs impacts escomptés sur la conservation de la biodiversité et l'usage durable et à concevoir des indicateurs de performance simples permettant de mesurer les progrès réalisés et de rétroalimenter l'amélioration des programmes et les décisions de gestion ».¹ On retrouve la même préoccupation, qui fait l'objet de discussions constantes (cf. section 1.2 du présent Manuel) dans le diagnostic effectué par le RedLAC en 2003.² Il convient donc de reconnaître qu'après plusieurs années de réflexion et d'apprentissage des individus, des institutions et des réseaux, le CAFÉ et le RedLAC possèdent tous deux une connaissance collective importante du S-E dans le contexte des fonds environnementaux.

L'équipe de consultants, qui possède plusieurs années d'expérience de travail avec des FE, ainsi qu'avec le RedLAC et le CAFÉ, est convaincu que personne n'est mieux placé que les membres des fonds pour identifier les besoins, les problèmes communs et les meilleures pratiques ou solutions mises en place par leurs pairs. C'est pourquoi l'atelier a été conçu comme un espace dynamique d'échange d'expériences, soutenues par quelques présentations théoriques et un Manuel de référence élaboré spécifiquement à cet effet. En constituant des groupes de travail aléatoires, l'atelier a permis de mettre face à face des participants du monde entier. La diversité au sein des groupes a permis d'échanger en première main des expériences vécues et de renforcer les contacts personnels entre collègues de pays différents. De plus un dossier de partage a été créé pour permettre aux participants de partager toutes les informations institutionnelles de suivi-évaluation et les encourager à prolonger cet échange dans le temps.

Résumé des résultats

1er jour- 10 octobre

1ère séance : "Faire connaissance"

L'atelier a réuni 42 participants de 24 FE membres du CAFÉ et du RedLAC et provenant de 19 pays (voir la liste des participants à l'annexe 2).

Les participants ont été aléatoirement répartis en six groupes de travail. Après s'être présentés, les membres des groupes ont dû répondre à la question suivante : « Quel est le résultat de votre Fonds dont vous êtes le(la) plus fier(e) ? »

Chaque groupe devait ensuite trouver ce qu'il avait en commun et en faire part en séance plénière.

Résultats : Qu'avons-nous en commun ?

1. L'augmentation des dotations permettant la stabilité financière
2. Tous les FE concèdent des subventions et
 - a. reçoivent des dotations plus importantes pour surmonter la crise financière
 - b. possèdent un comité ou un conseil d'administration
3. Tous possèdent des plans stratégiques concentrés sur l'augmentation des fonds/sources
4. Tous les FE rassemblent des parties prenantes diverses dans leurs pays et
 - a. ont observé un changement du discours sur la conservation dans leur pays
 - b. ont connu des difficultés pour mesurer leurs impacts
5. Tous les FE travaillent avec des aires protégées et des populations locales et mettent en place des activités de renforcement des capacités
6. Tous les FE se considèrent comme des institutions indépendantes
7. Tous les FE considèrent la levée de fonds comme une façon d'obtenir des résultats

Puis les mêmes groupes ont pu échanger sur leurs attentes concernant l'atelier et en faire part en séance plénière.

Quelles sont vos principales attentes à l'égard de l'atelier ?

1. comprendre comment mesurer et documenter
2. savoir comment les autres fonds procèdent au S-E et le documentent
3. découvrir des outils de S-E
4. comprendre la budgétisation / le coût-efficacité
5. apprendre à concevoir des indicateurs de programme et d'impact
6. apprendre à monter un système de S-E
7. utiliser les résultats pour discuter avec le conseil
8. identifier des indicateurs standard
9. discuter de stratégies de sortie pour les projets
10. discuter sur ce qu'est un indicateur d'impact
11. apprendre à communiquer avec les parties prenantes
12. apprendre à améliorer l'efficacité des programmes
13. connaître les évaluations réalisées par les parties prenantes
14. connaître les outils « intelligents » d'évaluation
15. voir des exemples des autres FE
16. recevoir un court résumé des discussions

¹ <https://www.cbd.int/financial/trustfunds/g-geevaluation.pdf>

² http://www.katoombagroup.org/documents/cds/redlac_2010/resources/8337.pdf

2ème séance : Présentation du contexte

Les consultants ont présenté les objectifs et la méthodologie de l'atelier ainsi que les réalisations du RedLAC et du CAFÉ en matière de S-E. Les objectifs de l'atelier ont été décrits comme suit :

- développer un entendement commun de la définition d'un système de suivi-évaluation des programmes de fonds environnementaux.
- connaître les concepts et les outils
- aider les fonds à élaborer leurs plans de développement de systèmes de S-E au moyen d'une approche par étapes
- partager des références et stimuler les échanges et les apprentissages entre fonds

Puis les consultants ont exposé les résultats escomptés de l'atelier, c'est-à-dire l'élaboration individuelle d'ébauches de plans de développement de S-E et la création de contacts entre FE présentant des synergies potentielles en vue d'échanges continus.

Les animateurs ont souligné que la méthodologie de l'atelier ferait appel à l'apprentissage collectif par l'échange et le partage d'expériences concrètes. Conformément aux Termes de référence, les pratiques de S-E évoquées seraient fondées sur les *Normes de pratiques à l'usage de FE*. Enfin, le Manuel de l'atelier contenait des informations supplémentaires qui pourraient utilement être consultées après l'atelier.

L'équipe de consultants a aussi rappelé aux participants l'histoire du suivi-évaluation dans le cadre du RedLAC et du CAFÉ (section 1.2 ci-dessus).

3ème séance : Concepts clés

La première journée a aussi été l'occasion de revoir les concepts clés et de s'assurer que tous les participants en aient une bonne compréhension. Un exercice a été proposé en séance plénière pour réviser le concept de suivi et celui d'évaluation. Nous en résumons les principaux résultats ci-dessous :

Le suivi consiste à...

garder la trace des activités (produits et résultats)
mesurer les avancées en vue de la prise de décision
performance
contrôler les progrès
vérifier comment les choses se passent
procédure de méthode: que se passe-t-il et où en sommes-nous ?
pour contrôler l'exécution des subventions
surveiller les activités à partir des objectifs
comment systématiser/organiser la surveillance des activités

La définition proposée en plénière par l'équipe de consultants a été la suivante :

Monitoring is systematic observation and collection of data on the progress or quality of something.

Evaluation is...

Measuring quantitatively and qualitatively
Assessment of impact
Compare planned outcomes and achievements
Measuring results
Build conclusions from data monitoring
Learning and decision making from results of monitoring
Results vs. budget
Judge if a result/standard was accomplished or not
Assessment if project achieved planned objectives
Periodic action (not ongoing)
Assessment based on use of resources

Definition proposed by the consultant team to the plenary:

Le suivi est l'observation et le recueil de données sur la progression ou la qualité de quelque chose

4ème séance : Comment construire un système de S-E ?

Les consultants se sont penchés sur les 10 normes de pratiques concernant le Suivi-Evaluation et la Production de Rapports. Les points principaux qui en sont ressortis sont les suivants :

1. Les FE publient sciemment des rapports destinés à des publics différents
2. Les FE incorporent des procédures internes et des instruments institutionnels à cette fin
3. Les FE possèdent du personnel et des structures dédiés à la fonction de S-E
4. Les FE communiquent leurs résultats aux parties prenantes
5. Les FE doivent trouver le moyen de mesurer leur impact sur les résultats de la conservation

L'équipe de consultants a expliqué les liens entre les *Normes de pratiques* et l'approche de la construction d'un système de S-E. Ils ont aussi présenté la publication et la façon dont chaque étape mène à la fois à la construction du système de S-E et à la mise en pratique des Normes.

Ce moment constituait le début du second bloc de l'atelier (probablement le principal) consacré à une approche par étapes de la construction d'un système ou d'une politique de S-E. Cette approche est décrite au chapitre 2 du présent manuel.

Après avoir présenté les grandes lignes des activités, l'équipe de consultants a invité Amantina Lavallo, du Fonds mexicain pour la conservation de la nature, à présenter leur système de S-E (voir section 4.1). Cette présentation a été suivie par une conversation en séance plénière.

Puis les formateurs ont présenté la première étape de la construction d'un système de S-E, qui consiste à se demander pourquoi le Fonds en a besoin, pour répondre à quels besoins (évaluation des besoins). La question principale à cette étape est: « En quoi notre organisation a-t-elle besoin d'un système de S-E ? »

Les participants ont inscrit leurs besoins et leurs offres sur des étiquettes qu'ils ont fixées au tableau. Cette information a été utilisée par les consultants pour concevoir une bourse d'échanges le troisième jour.

C'était la première fois que les participants travaillaient sur leur **ébauche de plan de développement de S-E** personnelle en complétant la question sur l'évaluation des besoins (voir Annexe 3 pour le modèle d'ébauche de plan de développement).

5ème séance : les outils du S-E

La seconde étape a été consacrée à l'étude des principaux outils de développement d'un système ou d'une politique de S-E. La plupart sont des outils de planification, ce qui montre clairement que le suivi-évaluation dérive de la planification.

Les formateurs ont exposé les avantages et les inconvénients de chacun des outils inclus dans le manuel (section 1.3).

Au début de chaque séance, chaque FE indiquait sur un tableau de papier les outils de S-E qu'il utilisait, comme le montre le tableau ci-dessous.

La plupart des participants connaissaient la méthode du cadre logique (Logframe), l'outil de suivi de l'efficacité de la gestion (METT) et la chaîne des résultats, mais peu d'entre eux avaient déjà utilisé la théorie du changement ou la cartographie des incidences, qui permettent d'évaluer les impacts strictement liés aux changements comportementaux.

Fonds environnemental	Logframe	Théorie du chgmt.	Chaîne de résultats	METT	Cartogr. des incidences	Autres (Lesquels)
Bacomab	X					
Natura	X					
FCB			X			
FSOA	X		X	X		
Fonaffo				X	X	GIS
FPRCI	X			X		
Profonanpe	X		X	X		
TaFF	X		X			
FIAES			X	X		
EAMCEF	X					
FCBT Py	X					
MEET	X					
FTNS			X	X		
SRBEFP		X				

Fonds environnemental	Logframe	Théorie du chgmt.	Chaîne de résultats	METT	Cartogr. des incidences	Autres (Lesquels)
FAPBM	X					
FUNBIO	X		X	X		EAP*
Tany Meva	X				X	GIS
BIOFUND	X			X		PHC**, Organ.Dev & Benefic.Cap. Tools
Bioguinea	X			X		
VBTF	X		X			
FMCN	X			X	X	
BMCT	X		X			
Arannayk	X			X		
MMCT	X			X		Programme de suivi écologique

* EAP – Structure analytique des projets

** logiciel de comptabilité utilisé par le Fonds - <http://www.phcsoftware.com/>

L'équipe de consultants a alors présenté chacun de ces outils, leur structure générale, et leurs avantages et inconvénients (voir chapitre I du présent manuel). Puis le représentant du TaFF a été invité à présenter le système de S-E mise en place par son Fonds.

Partage d'expériences : le Fonds Forestier de Tanzanie (TaFF)

Bien que créé dès 2002 sous la forme d'un fonds public, ce n'est qu'en 2011 que le TaFF a commencé ses activités. Son plan stratégique fixe quatre objectifs principaux : renforcement de la levée et de la gestion des fonds, amélioration de la protection, de la conservation et de la gestion des forêts, soutien à la recherche appliquée et adaptative sur la sylviculture et amélioration de la capacité à fournir des services. Le TaFF concède des subventions de tous montants à un éventail de bénéficiaires allant des parcs aux agences publiques en passant par les ONG, et ce dans toute la Tanzanie.

Le S-E a débuté en 2012 peu après l'élaboration du premier plan stratégique et la mise en place des directives d'instruction et de concession des subventions. Le TaFF soutient aujourd'hui 100 projets, portés principalement par des individus ou par des organisations communautaires, avec des subventions dont le montant varie de 2 000 à 9 000 USD. Les projets sont situés dans l'ensemble du pays, ce qui rend le suivi-évaluation assez complexe. Le S-E du TaFF a été élaboré par l'équipe interne et est relié à une plateforme informatique baptisée Système de gestion de l'information (PMIS). La première étape consiste à recevoir les candidatures, qui sont pré-évaluées par l'équipe du TaFF et par un consultant externe. La seconde est celle de l'instruction des subventions. Une fois la subvention accordée, le suivi est effectué après chaque décaissement (le TaFF décaisse ses subventions en trois ou quatre tranches, selon le projet), et l'évaluation est conduite à la fin de chaque projet. Un suivi est aussi assuré par le département d'audit interne, et l'évaluation est aussi performée par des auditeurs externes. L'évaluation des performances (une des composantes de l'évaluation) est effectuée par des consultants tous les deux ans. Toutes ces activités élèvent considérablement les coûts de fonctionnement (près de 50%). Il est aussi très difficile d'être présent dans tant d'endroits différents.

Ce cas expose les instruments et les outils nécessaires à un travail avec de petites subventions sur l'ensemble du territoire d'un pays. La plateforme informatique PMIS a connu un certain nombre de problèmes, notamment du fait que l'information n'était pas saisie. Le TaFF migre actuellement vers une plateforme applicative pour améliorer la qualité et la rapidité du recueil des données, ce qui est aujourd'hui le principal défi au bon fonctionnement du système.

Informations fournies par Teddy Paulo Mbaruku, Chef de projets du TaFF

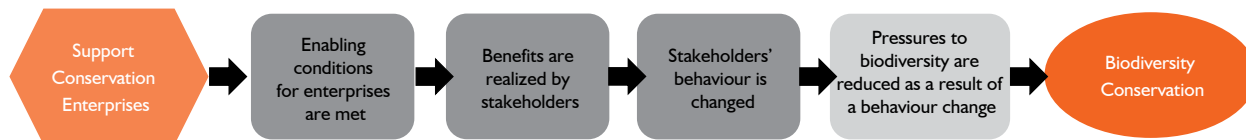
6ème séance : Construction de schémas séquentiels

Cette séance a été consacrée aux schémas séquentiels, un des éléments permettant au système de S-E de répondre véritablement aux besoins. L'équipe consultante a proposé d'adopter la théorie du changement aux fins de l'exercice, qui a été inspiré par l'exemple du TaFF :

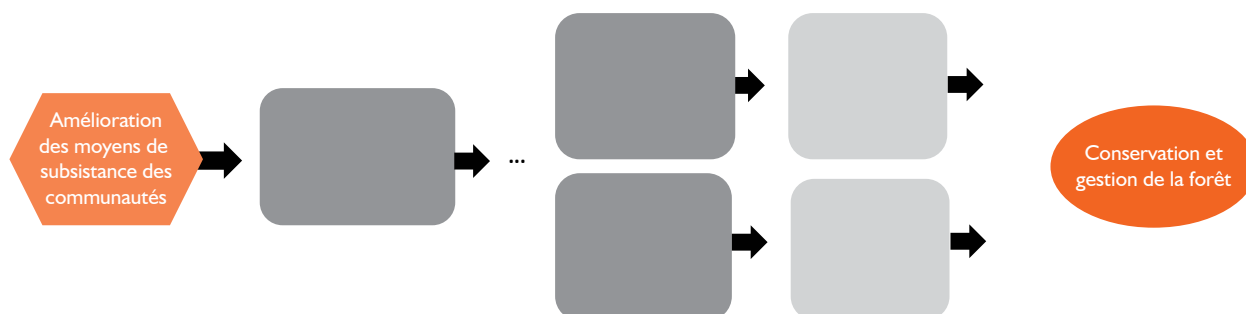
Travail en groupes : Construire un schéma séquentiel.

- Le TaFF vous a chargé de lever des fonds auprès d'un bailleur
- Celui-ci exige l'utilisation de la théorie du changement (TdC)
- En vous inspirant de la présentation précédente et du manuel, concevez un schéma séquentiel en utilisant la TdC

Exemple des entreprises de conservation utilisé dans le manuel pour illustrer la TdC :

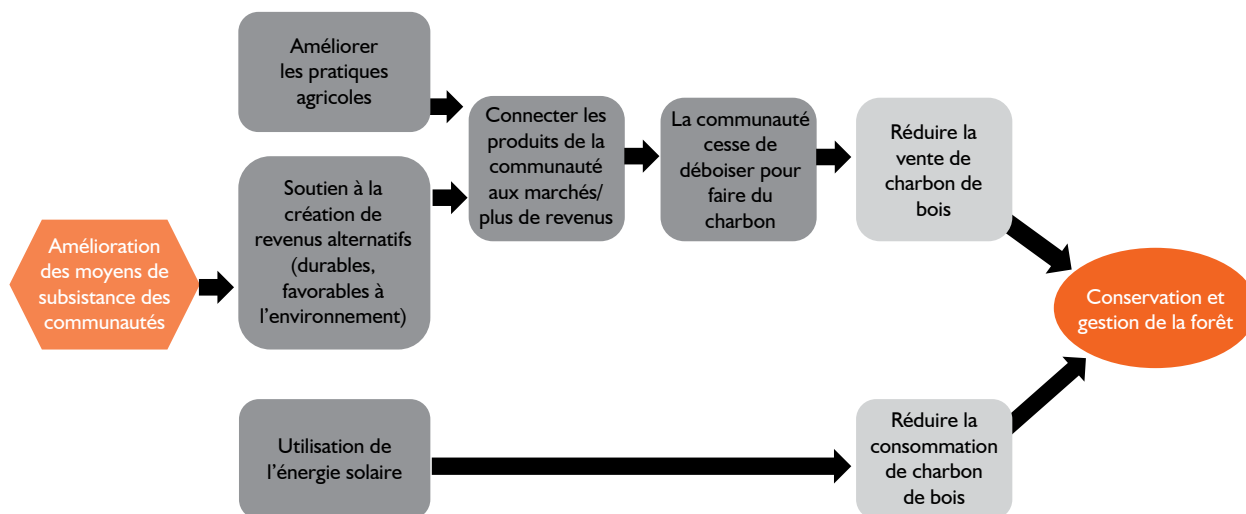


Exercice proposé aux groupes inspiré par l'exemple du TaFF :

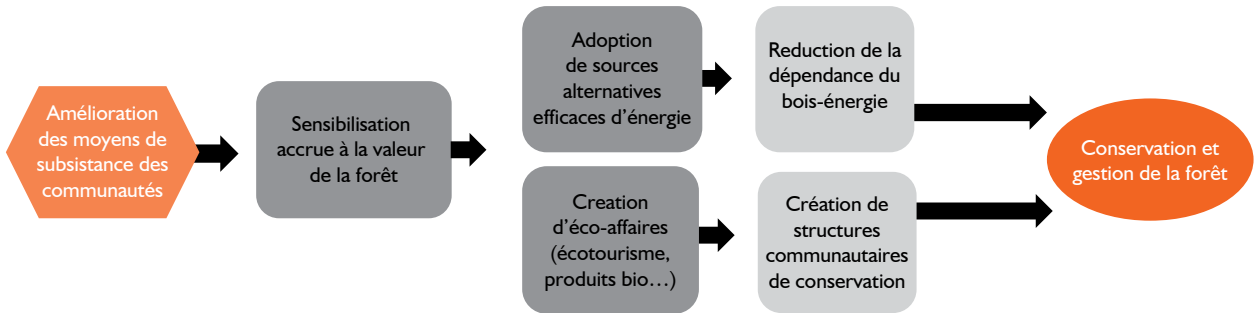


Les conclusions des groupes ont été mutualisés en plénière :

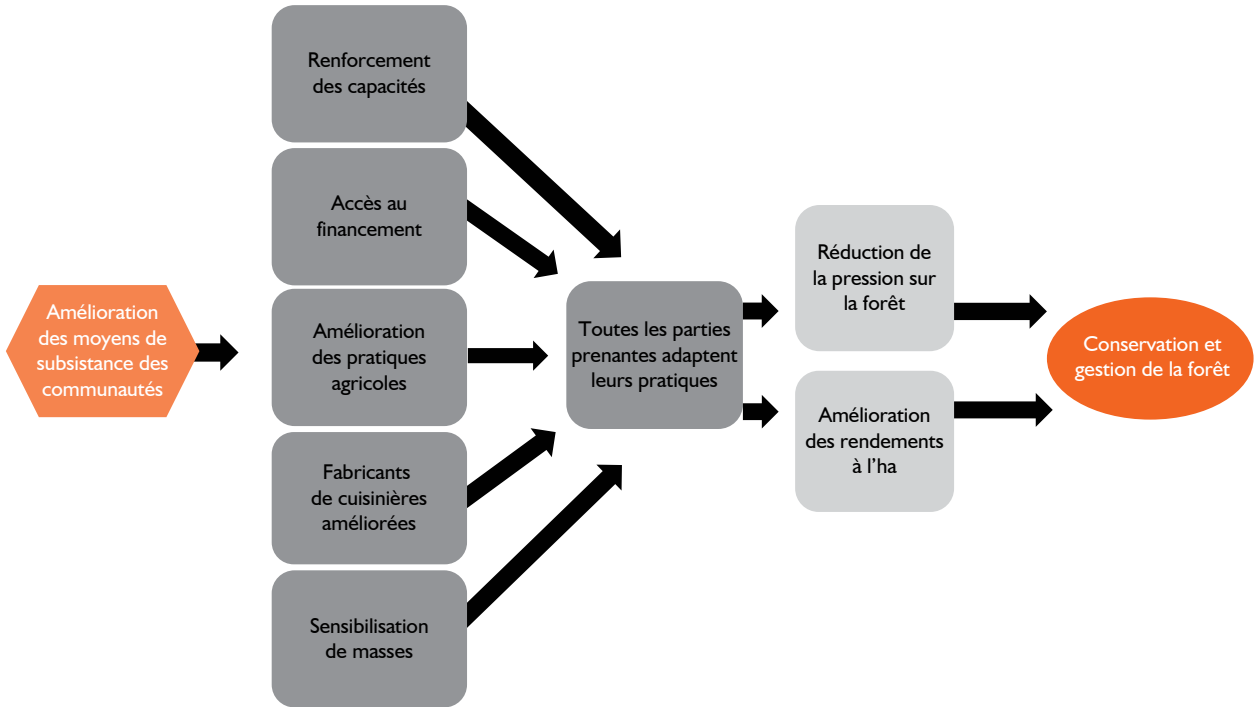
Groupe I



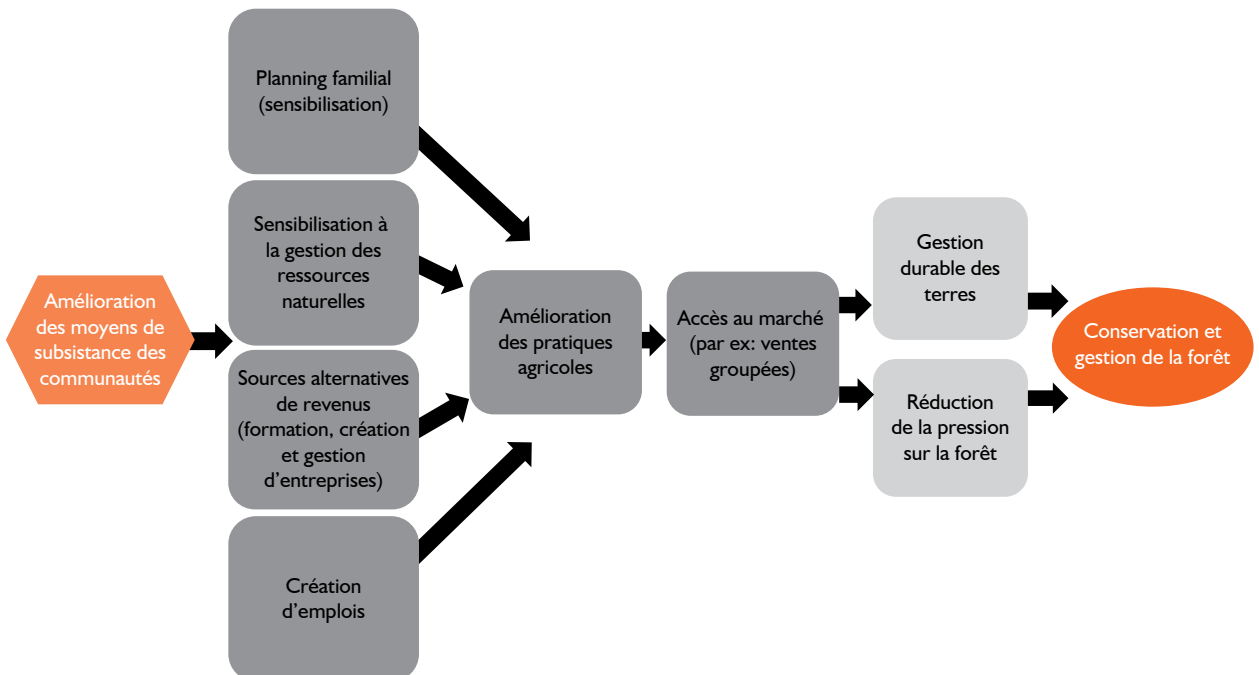
Groupe 2



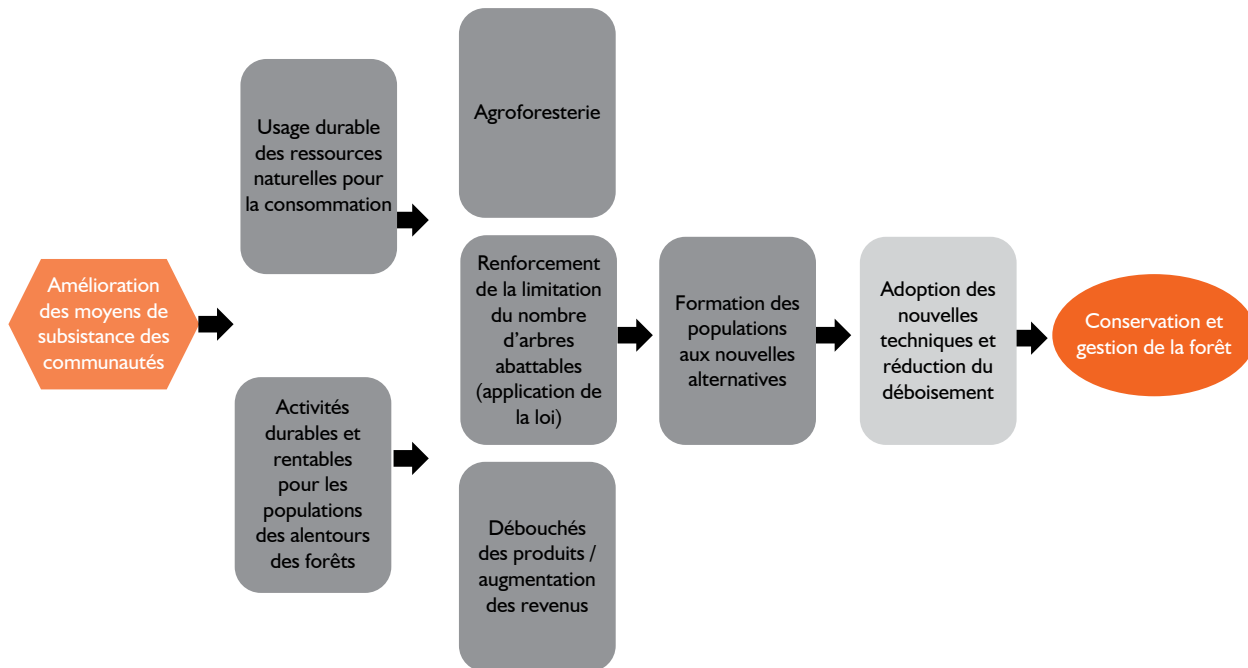
Groupe 3



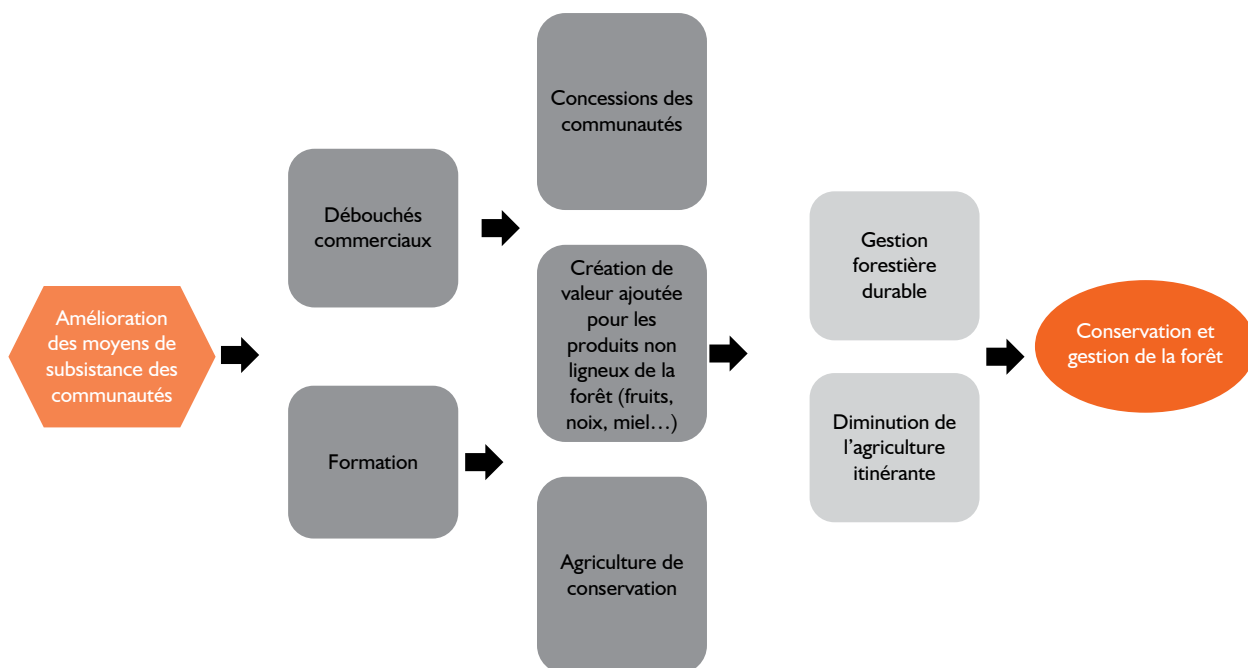
Groupe 4



Groupe 5



Groupe 6



Les participants ont discuté certains des exemples, et attiré l'attention sur les chaînons manquants entre une stratégie et son résultat escompté. Le but de cet exercice est de mettre en évidence les relations de cause à effet entre les différents maillons de la chaîne. Cette relation causale est la base de la construction du programme ou du plan stratégique du Fonds, puis de la structuration de son système de S-E.

L'exercice a été suivi par la reprise de l'élaboration individuelle de l'ébauche du plan de développement du S-E, en répondant aux questions suivantes :

- Quels outils sont intéressants pour mon FE ?
- Idées sur le schéma séquentiel des impacts et des résultats..

FIN DE LA 1ère JOURNEE

2ème journée – 11 octobre

Après un rapide compte-rendu des activités de la veille, les participants ont été nouvellement répartis en six groupes différents, afin de faciliter de nouveaux échanges entre les Fonds.

7ème séance : Mobilisation des parties prenantes

Cette séance était destinée à montrer comment analyser et décider lesquelles des parties prenantes peuvent participer à la conception du système de S-E d'un FE. L'équipe de consultants a proposé la définition suivante :

Les parties prenantes sont...

Tous les utilisateurs des informations produites par le système de S-E. Cela inclut les parties prenantes des niveaux suivants:

- **international** : donateurs, organisations multilatérales, représentants des conventions, investisseurs...
- **national** : autorités nationales, ministères, ONG environnementales...
- **local** : autorités provinciales ou régionales, directeurs d'AP, ONG locales...
- **programmes**: chefs de programme, ONG locales, prestataires de services, représentants des populations locales ...

Les groupes de travail ont reçu la tâche d'identifier les avantages et les inconvénients de l'implication des principales parties prenantes d'un FE, en s'appuyant sur les consignes suivantes :

- Enumérez trois avantages de l'implication d'un groupe spécifique de parties prenantes dans la conception des procédures de S-E
- Enumérez trois risques ou défis que cela comporte
- Les groupes de parties prenantes sont les suivants :
 1. Donateurs
 2. Bénéficiaires
 3. Population/communautés
 4. Autres institutions environnementales (ONG ou Fonds)
 5. Equipes des AP
 6. Autorités nationales

Les résultats des travaux des groupes ont été exposés en séance plénière :

Groupe 1

Donateurs	
Avantages	Risques/défis
Harmoniser le S-E du Fonds avec celui des bailleurs afin de comparer les mêmes choses Permettre au donateur d'avoir confiance envers le Fonds Provoquer la sympathie du donateur et obtenir des moyens supplémentaires spécifiques au S-E	Le Fonds peut ne pas disposer des ressources nécessaires pour aligner son S-E sur celui du bailleur Existence de plusieurs donateurs utilisant des systèmes de S-E différents Difficulté de mettre en place sur le terrain un S-E conçu avec le donateur

Groupe 2

Bénéficiaires	
Avantages	Risques/défis
Les bénéficiaires savent quelles données sont disponibles et celles qu'ils peuvent aider à recueillir Ils possèdent les connaissances locales permettant de choisir des indicateurs pertinents Permet de s'approprier l'information Développe la compréhension des rôles et des responsabilités au sein du système de S-E. Permet la compréhension de l'importance du S-E	Ils peuvent choisir les données en fonction de la facilité à les obtenir Peuvent avoir une compréhension et une capacité limitées Les bénéficiaires peuvent ne pas encore avoir été définis Peut créer de faux espoirs

Groupe 3

Population/communautés	
Avantages	Risques/défis
Emancipation (<i>Empowerment</i>) Engagement Garantie de continuité Sources primaires d'information/indicateurs pertinents	Entretien de faux espoirs Manque de perspective globale Cherté (temps et argent) Complexité du processus

Groupe 4

Autres institutions environnementales (FE, ONG)	
Avantages	Risques/défis
Synergies Partage d'expérience Transparence Connaissance des conditions locales	Longueur Besoin de moyens supplémentaires Intérêts déguisés ou particuliers Conflits d'intérêt

Groupe 5

Directions et équipes des AP	
Avantages	Risques/défis
Représentants légaux Motivés à cette tâche Logistique et moyens	Divulgaration d'informations confidentielles Peu d'intérêt envers l'engagement des populations Conflit d'accès aux droits

Groupe 6

Autorités nationales	
Avantages	Risques/défis
Aide à l'alignement sur les priorités nationales Harmonisation des outils de la conservation nationales Adhésion Aide à la levée de fonds	Détournement des intérêts Politisation des questions Question des subventions importantes Bureaucratie (lenteur de la prise de décision) Perte d'indépendance Expertise technique

L'exercice a été suivi par la reprise de l'élaboration individuelle de **l'ébauche du plan de développement du S-E**, en répondant à la question suivante : « Qui devrait être impliqué dans le système de S-E de votre FE ? »

8ème séance : Construire un cadre logique

Cette séance a été consacrée à la révision des étapes de préparation d'un cadre logique de programme ou de projet. Les étapes proposées par les formateurs étaient les suivantes :

- a. Identifiez le problème que vous souhaitez résoudre
 - o Discutez les différents aspects du problème et choisissez celui qui est le plus important à changer
 - b. Quel est l'objectif général du programme ?
 - o Ecrivez l'objectif général, Il doit s'agir d'un impact.
 - c. Que va accomplir votre programme ?
 - o Identifiez l'objectif spécifique de votre programme en décrivant ce qui sera accompli, qui en bénéficiera et d'ici quand
 - d. Quelles activités seront mises en œuvre ?
 - o Identifiez ce qui doit se passer sur le terrain
 - e. Comment les activités mènent-elles aux résultats ?
 - o Vérifiez comment les activités mènent aux résultats en posant l'hypothèse suivante : SI nous faisons CE CI, et que CELA se produit, alors nous arriverons à CE résultat
- Quels sont les problèmes ou les risques potentiels ?
- o Cherchez les risques potentiels de cette logique et notez-les
- f. Enfin, comment les progrès et le succès final du projet seront-ils mesurés ?
 - o Elaborez les indicateurs à suivre et les moyens de vérification

Un exercice en groupe a été proposé pour s'entraîner à la construction de cadres logiques. Le temps étant limité, les consultants ont fourni un exemple dans lequel les participants n'avaient qu'à remplir les colonnes « résumé » et « hypothèses » :

1ère partie

- a. Choisissez un des Fonds de votre groupe qui possède (ou souhaite posséder) un programme de réduction de la déforestation
- b. Définissez l'objectif : réduire la déforestation de x% à l'horizon 2020
- c. Remplissez les colonnes « résumé » et « hypothèses » du cadre logique décrivant la logique d'intervention du programme

2ème partie

- Les groupes se réunissent deux par deux
- L'un présente son cadre logique à l'autre (10 min)
- Le groupe qui écoute fournit ses suggestions (10 min)
- Le deuxième groupe présente son cadre logique et reçoit des suggestions (20 min)
- Chaque groupe retourne à sa table et ajuste son cadre logique (10 min)

Les résultats de l'exercice ont ensuite été présentés en séance plénière :

Groupe 1

Définitions	Résumé	Indic.	Source des données	Hypothèses
Objectif/impact	Réduire de 20% la déforestation d'ici 2020			Les fonds destinés aux projets sont disponibles en temps utile
Objectifs spécifiques	Restaurer la forêt Plantation d'arbres à croissance rapide (bois combustible) Revenus complémentaires Sensibilisation			Volonté/appui politique Disponibilité de terres privées pour le reboisement Durabilité des marchés Adhésion des autorités et dirigeants locaux
Résultats	Créer/restaurer 20 000 ha de forêts d'ici 2020 Planter 10 000 ha d'arbres à croissance rapide 50 000 fermiers des alentours développent des activités alternatives créatrices de revenus Elévation de la sensibilisation des populations locales envers la valeur de la forêt			Coopération de la NFA Présence de communautés économiquement actives
Activités/intrants	FMP Fonds pour la délimitation Pépinières Formations à la plantation Formation à la gestion d'entreprises Commercialisation Activités de sensibilisation (écoles, cinéma, théâtre, dirigeants politiques et religieux)			Adhésion des populations locales

Groupe 2

Définitions	Résumé	Indic.	Source des données	Hypothèses
Objectif/impact	Réduire de 10% la déforestation à l'horizon 2020 dans la région BAAPA			Soutien politique Engagement des parties prenantes
Objectifs spécifiques	Renforcer la participation communautaire à la conservation/gestion de la forêt Augmenter le couvert forestier			Volonté des communautés
Résultats	Augmenter les compétences des populations en matière d'activités durables créatrices de revenus Réduction des activités clandestines			Accès au marché (durabilité) Participation des communautés Appui juridique des autorités
Activités/intrants	Formation des communautés Sensibilisation Plantation d'arbres			Changement comportemental Disponibilité des intrants Appui juridique Disponibilité des capacités techniques

Groupe 3

Définitions	Résumé	Indic.	Source des données	Hypothèses
Objectif/impact	Réduire de 10% à l'horizon 2020 la déforestation dans la région de Nahuaterique			La population est stabilisée
Objectifs spécifiques	Augmenter la productivité des terres pour la sécurité alimentaire			Accès des producteurs au marché
Résultats	Adoption de techniques agroforestières (500 exploitants) Adoption de l'agriculture intensive			L'attitude des agriculteurs face aux nouvelles techniques est positive

Activités/ intrants	Formations en : Irrigation Conservation des sols Variétés à croissance rapide Accès au marché			Les techniques nouvelles sont environnementalement durables L'assistance technique est continue
--------------------------------	---	--	--	---

Groupe 4

Définitions	Résumé	Indic.	Source des données	Hypothèses
Objectif/impact	Réduire la déforestation de 30%			65% de remplacement de la production de charbon de bois par l'agriculture
Objectifs spécifiques	Adoption de l'agriculture durable par 50% de la population rurale			Disponibilité des fonds Stabilité des conditions climatiques Existence de marchés de commercialisation
Résultats	Garder les exploitants sur les mêmes terres deux fois plus qu'aujourd'hui (5-10 ans) Augmenter les rendements agricoles			Les agriculteurs acceptent de changer leurs systèmes de production Les agriculteurs utilisent les bonnes techniques Les autorités nationales acceptent de mettre en œuvre les plans d'usage des sols
Activités/ intrants	Agriculture de conservation Planification de l'usage des sols Production d'engrais nationaux Services d'extension technique Biogaz			Population en hausse Moyens disponibles pour fournir des services Disponibilité de matière première pour le biogaz Faisabilité économique des produits bio

Groupe 5

Définitions	Résumé	Indic.	Source des données	Hypothèses
Objectif/impact	Réduire de 1% le déboisement ripisylve à l'horizon 2020			Pas de nouveaux vecteurs de destruction (exploitants de bois)
Objectifs spécifiques	Restaurer la forêt riveraine de la rivière Chobe			
Résultats	Lobby auprès du gouvernement pour lever l'interdiction de la chasse Lobby auprès de la communauté internationale en faveur de la chasse aux éléphants 1 000 ha de forêt ripisylve restaurés			Election d'un nouveau gouvernement favorable à la chasse Succès de la campagne internationale Efficacité des exclos
Activités/ intrants	Création de pépinières d'arbres endogènes Création d'exclos permettant la régénération végétale Mobilisation de la presse internationale			Disponibilité de graines d'arbres endogènes Concession de permis d'exclusion Madonna accepte de parrainer la campagne

Groupe 6

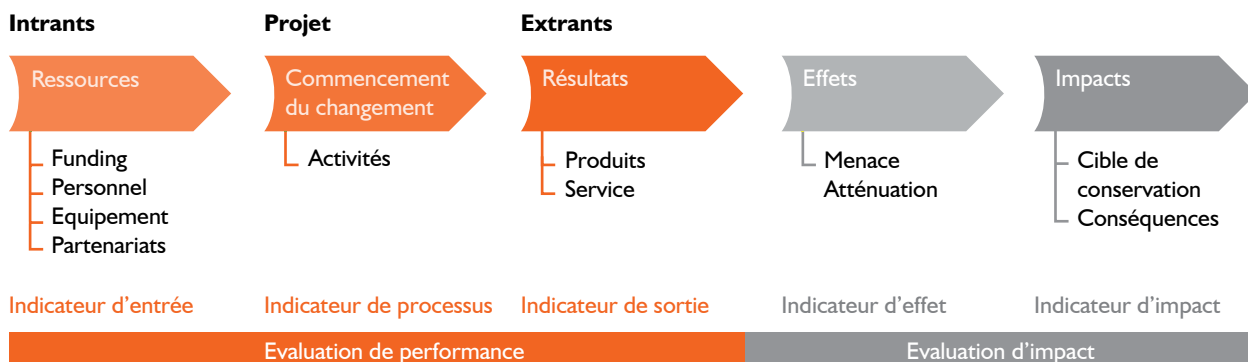
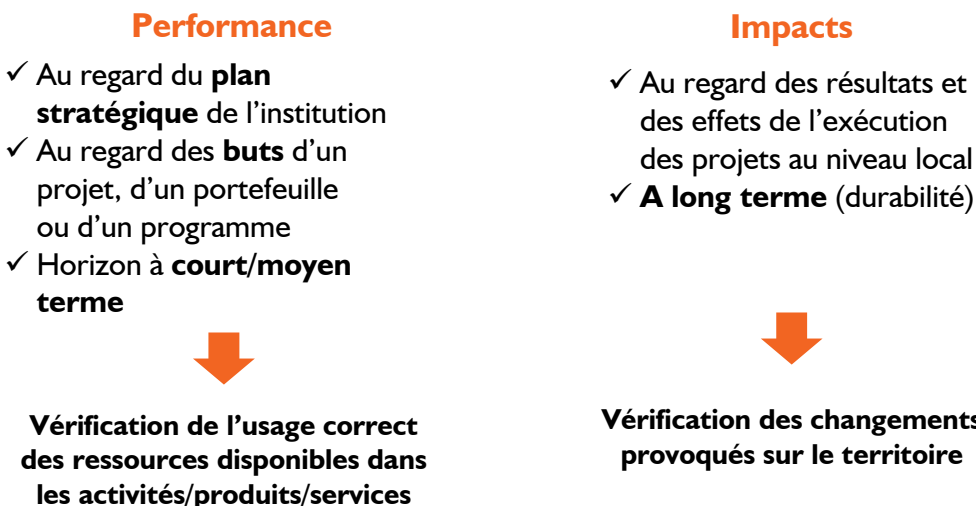
Définitions	Résumé	Indic.	Source des données	Hypothèses
Goal/ Impact	Réduire de 5% le taux de déboisement en Tanzanie à l'horizon 2020			Fonds Engagement politique Changement climatique
Purpose/ outcomes	Renforcement de la surveillance Réduction de la pression sur la forêt Augmentation de la régénération Attitude favorable de la population			
Outputs	Amélioration des conditions de vie Amélioration de la protection Amélioration des capacités Réduction de l'exploitation forestière clandestine			Stabilité économique
Activities/ inputs	Sensibilisation Surveillance Activités alternatives créatrices de revenus Patrouillage Contrôle des incendies			Moyens disponibles Volonté des populations locales

L'étude de cas de la Fondation Tany Meva (voir section 4.2) a ensuite été présentée par Hanitriana Cécile Rakotoarison, cheffe de projet, qui a montré la structure du S-E de son institution et la façon dont ils utilisaient un autre outil, la chaîne de résultats, pour monter leurs indicateurs. Un des enseignements intéressants de la présentation est le fait que Tany Meva n'a pas créé de système informatique de traitement des données recueillies, et se contente de Microsoft Access pour stocker leurs données de S-E. Cela montre qu'il est possible de mettre en place un outil technologique de suivi-évaluation sans investir de larges sommes dans le développement des TI.

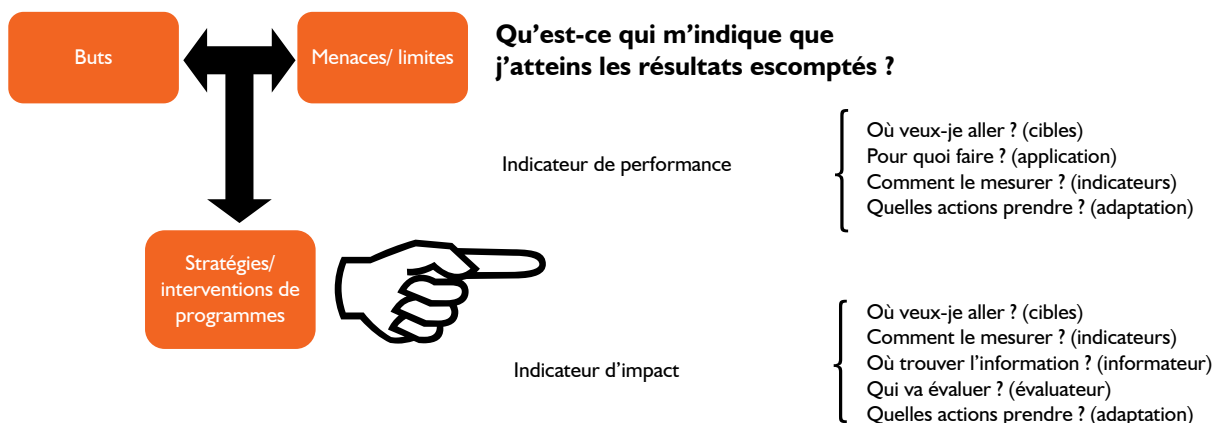
9ème séance : Construire des indicateurs

Cette séance a été consacrée à montrer l'importance des indicateurs au sein d'un système de S-E ainsi que leurs structures et leurs caractéristiques.

L'équipe de consultants a analysé les principaux aspects techniques nécessaires à la construction d'indicateurs, ainsi que les différents types d'indicateurs, en distinguant indicateurs de performance et indicateurs d'impact, comme le résume le tableau ci-dessous :



Adapted from RedLAC, 2008



Les formateurs ont alors présenté un exemple de structure d'indicateur :

Nom de l'indicateur	Agents d'extension formés aux stratégies de reforestation
Définition	(A/B)*100%, avec : A= nombre d'agents d'extension ayant reçu la formation, B= nombre estimatif d'agents d'extension susceptibles d'être impliqués dans la mise en oeuvre des stratégies de reforestation
Objectif	Vérifier si les connaissances des agents d'extension s'améliorent dans le temps, c-a-d vérifier si la composante de formation du programme est efficace.
Ligne de base	15% (54 agents d'extension ont été formés lors d'un programme antérieur, sur un total estimé à 360)
Cible	3ème année : 50% ; 5ème année (fin du programme) : 75%
Recueil des données	Le formateur tiendra une feuille de présence à chaque session de formation. Le nombre total d'agents sera fourni par l'autorité nationale tous les ans en fonction de ses registres.
Sources	Pour l'indicateur A : rapports d'activité du programme. Pour l'indicateur B : analyse des besoins effectuée lors de la phase de conception du programme.
Fréquence	Annuelle
Responsable	Formateur

Après avoir rappelé l'importance des caractéristiques SMART (**S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éaliste et **T**emporel), ils ont proposé aux participants de réfléchir à un groupe d'indicateurs de réduction de la déforestation, un thème commun à tous les FE, et de développer la structure de deux d'entre eux. Deux programmes différents leur ont été fournis (un pour trois groupes et l'autre pour les trois autres), accompagnés par les consignes suivantes:

1. Développez une liste longue d'indicateurs concernant les différents niveaux du programme qui vous a été distribué.
2. Choisissez deux indicateurs et détaillez leur structure, puis effectuez une analyse de qualité (vérifiez s'ils sont SMART)

Cas I:

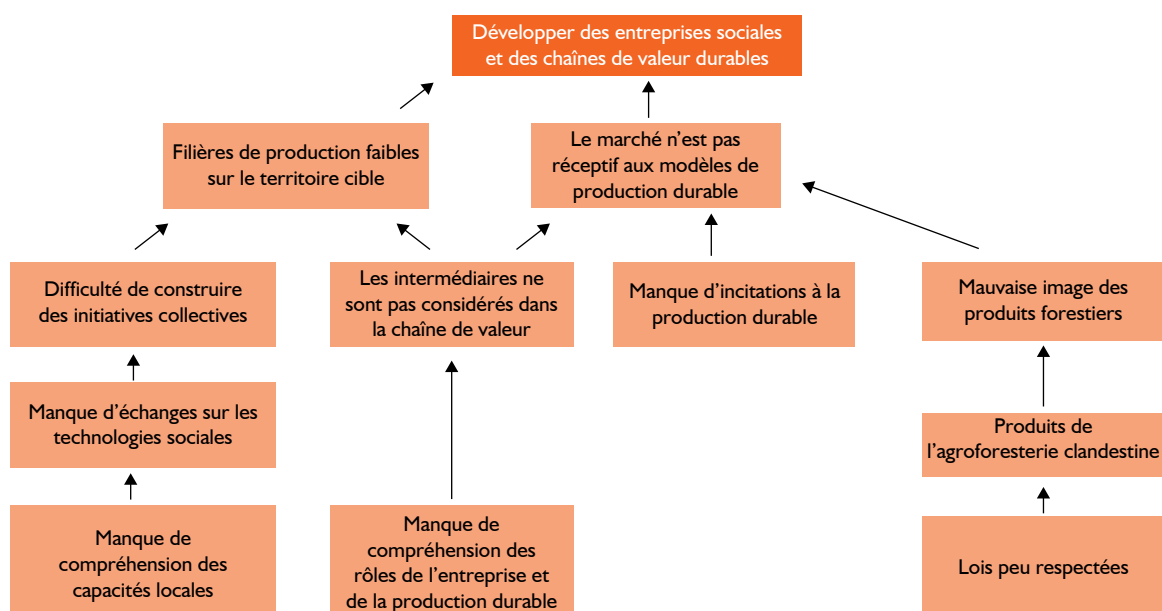
Objectif : Réduire la déforestation clandestine

Produit/conséquence I: Développement de l'éco-business et de chaînes de valeur durables

Stratégies:

- Promouvoir des modèles d'éco-business tenant compte de la vocation locale et promouvoir la conservation.
- Promouvoir les organisations locales de producteurs afin de renforcer leur position dans les chaînes de valeur.

Chaîne de résultats :



Cas 2:

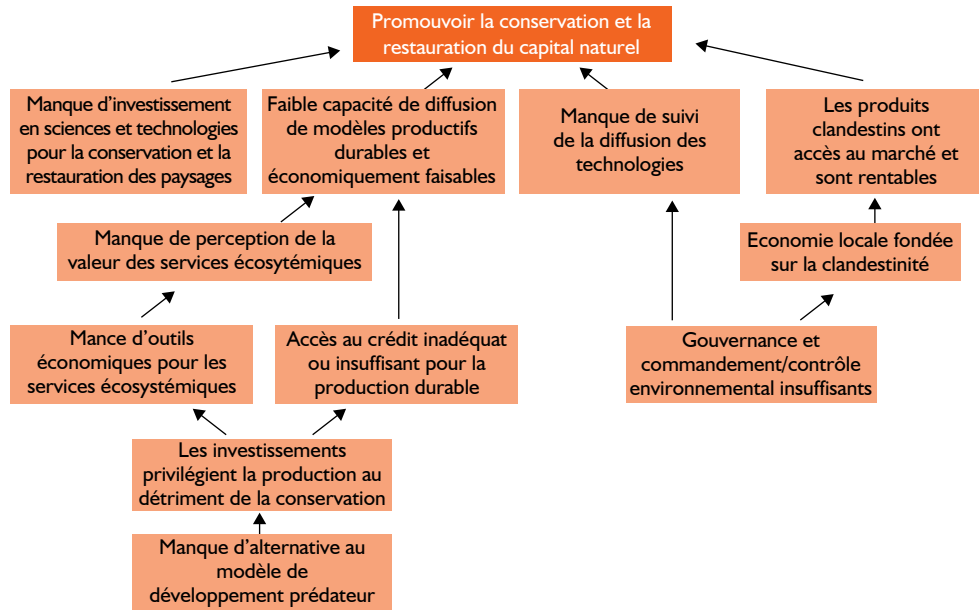
Objectif : Réduire la déforestation clandestine

Produit/conséquence 2: Promouvoir la conservation et la restauration du capital naturel

Stratégies:

- Promouvoir l'accès à la technologie et aux connaissances : assistance technique, instituts de recherche et échanges
- Promouvoir l'accès au financement de la production durable et des paiements des services environnementaux

Chaîne de résultats :



Les résultats du travail en groupe ont été partagés en séance plénière et donné naissance à une liste longue d'indicateurs pour chaque exemple :

Produit 1	Développement de l'éco-business et de chaînes de valeur durables
Liste longue d'indicateurs	Changement des connaissances et de l'attitude des personnes
	Nombre d'éco-affaires en fonctionnement (gérées par des org. communautaires)
	Pourcentage des bénéfices de l'éco-business réinvesti dans la gestion forestière
	Nombre d'établissements d'éco-business créés

Produit 2	Promotion de la conservation et de la restauration du capital naturel
Liste longue d'indicateurs	Superficie couverte par un système de suivi
	Montants des investissements destinés à la conservation
	Nombre de personnes poursuivies en justice
	Réduction des produits clandestins commercialisés
	Augmentation du nombre de producteurs certifiés

Puis chaque groupe a choisi deux indicateurs dont il devait développer la structure. En voici quelques exemples :

Nom de l'indicateur	Nombre d'associations de producteurs
Définition	Groupes de la population locale fabriquant des produits certifiés écologiques
Objectif	Mesurer la naissance de nouvelles affaires dans la communauté
Ligne de base	Aucune association de production dans la communauté
Cible	10 associations en 5 ans
Recueil des données	Enquête

Sources	Membres de la communauté
Fréquence	Annuelle
Responsable	Responsable de S-E

Nom de l'indicateur	Revenus provenant de l'écotourisme
Définition	Variation des revenus provenant de l'écotourisme
Objectif	Gain de revenus communautaires provenant d'activités de promotion de la conservation
Ligne de base	Zéro + revenus actuels
Cible	20% d'augmentation des revenus grâce à l'écotourisme en trois ans
Recueil des données	Enquêtes à domicile ; établissements d'écotourisme
Sources	Collecte directe
Fréquence	Ligne de base/mi-parcours/terme
Responsable	Fonds fiduciaire

Nom de l'indicateur	Pourcentage des bénéfices de l'écotourisme réinvestis dans la gestion forestière
Définition	Vérification de la gestion forestière et création d'un fonds
Objectif	Engagement des gestionnaires d'établissements écotouristiques à reverser leurs bénéfices en faveur de l'environnement.
Ligne de base	Aucune affaire organisée dans la communauté
Cible	10 associations en 5 ans
Recueil des données	Enquête
Sources	Membres de la communauté
Fréquence	Annuelle
Responsable	Responsable de S-E

Nom de l'indicateur	Nombre d'éco-affaires créées et faisant des bénéfices
Définition	Affaires existantes, équipées, disposant d'employés formés, produisant, vendant et faisant des bénéfices
Objectif	Montrer que l'éco-business contribue à l'amélioration des conditions de vie et à l'économie
Ligne de base	Aucun établissement
Cible	10 établissements en 5 ans
Recueil des données	Visites et interviews
Sources	Etablissements et propriétaires
Fréquence	Mensuelle; au moins trimestrielle
Responsable	Chef de projet/responsable de S-E Propriétaire d'établissement

Puis les participants ont été invités à travailler individuellement sur leur ébauche de plan de développement de S-E en répondant aux questions suivantes :

Quels indicateurs examinés pendant l'atelier pourraient être intéressants pour mon FE ?

Comment puis-je intégrer l'utilisation de la structure des indicateurs dans les procédures de mon FE ?

FIN de la 2ème JOURNÉE

Après avoir rappelé rapidement les activités de la veille et l'état de la progression dans l'approche par étapes, les consultants installent les participants dans une configuration de salle de classe. Pour les derniers travaux en groupes, les participants s'écarteront vers les coins de la salle.

10ème : Instruments institutionnels

Cette séance est l'occasion de revoir les principaux instruments nécessaires au montage d'un système ou d'une politique de S-E par un FE et leur relation avec les *Normes de pratiques pour les FE* (voir chapitre 3 du présent manuel).

Concernant les manuels de subventions ou manuels opérationnels, les points soulignés par les formateurs sont les suivants :

- Résumé de la stratégie du FE- indicateurs institutionnels
- Types d'indicateurs de programmes et de projets
- Directives de collecte d'informations et de production de rapports à l'usage des projets
 - indicateurs standards (boîte à outils)
 - modèles de rapports
 - fréquence des rapports
 - protocoles des visites de terrain, etc.

Les normes de pratique associées à ce manuel sont les suivantes :

Norme administrative n° 4 : Les activités quotidiennes de gestion d'un FE sont guidées par un ou plusieurs manuels continuellement mis à jour, décrivant les politiques, procédures et les pratiques de l'organisation.

Norme opérationnelle n°1 : Le FFC doit préparer un plan stratégique et financier qui traduise ses déclarations générales de vision et de mission en cibles, objectifs et activités spécifiques.

Norme opérationnelle 2 : En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent toutes les occasions de collaboration avec tous les niveaux pertinents de l'administration nationale susceptibles de contribuer aux priorités de la conservation.

Norme RSE 4 : Le FFC suit et évalue ses programmes au regard de ses objectifs et de son plan stratégique. Il utilise à cette fin des indicateurs, des cibles et des stratégies au plan national et international.

Concernant la concession et les conventions de subventions, les principaux aspects présentés furent les suivants :

- La convention établit les engagements du bénéficiaire pendant la mise en œuvre du projet, y compris ceux concernant les exigences de S-E.
- Le bénéficiaire comprend clairement les engagements prévus dans la convention. La formation des parties prenantes aux procédures et aux outils de S-E a été traitée à la séance suivante.

Les normes de pratique associées aux conventions sont les suivantes :

Norme opérationnelle 6 : Le cycle d'octroi de financement débouche sur la signature d'une convention entre le FFC et le bénéficiaire. Ce contrat prévoit l'ensemble des termes et des obligations liés à la subvention.

Norme RSE 6 : L'équipe du FFC, souvent appuyée par les bénéficiaires eux-mêmes, assure le suivi des subventions par un éventail d'indicateurs et de mesures ou par un plan de suivi consigné dans la convention de subvention.

Norme RSE 8 : Les FFC aident leurs bénéficiaires en fournissant des modèles clairs de rapportage, en précisant les cadres et les besoins d'informations à fournir pour permettre le suivi-évaluation de l'efficacité des projets ou activités financés à l'encontre des réalisations et résultats planifiés.

Dans la structure institutionnelle, la formation aux besoins en suivi-évaluation doit être tenue en compte.

A l'égard de la formation de l'équipe du fonds, les aspects soulignés ont été les suivants :

- Objectif du programme
- Protocoles de S-E
- Acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme
- Acteurs éventuellement intéressés par les résultats du S-E
- Fréquence de la production des rapports destinés aux différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme
- Des formats de rapport adaptés aux divers publics
- Procédures d'ajustement à l'intervention du programme

Concernant les parties prenantes, les recommandations furent les suivantes :

- Identifier les publics clés
- Identifier les parties prenantes qui pourraient diriger les diverses actions de recueil de données
- Concevoir un plan de formation des parties prenantes ainsi que des ateliers de programmes/projets, des réunions périodiques
- Organiser un atelier de lancement pour présenter les objectifs du programme, le système de S-E et les rôles de chaque partie prenante
- Evaluations de la participation des parties prenante aux programmes et projets

La seule Norme de pratique associée était la norme opérationnelle 8:

Norme opérationnelle 8 : Les FFC fournissent aux candidats à des dons un appui technique visant à renforcer leur aptitude à préparer des dossiers solides et à mettre en œuvre les activités financées.

Les consultants ont consacré un certain temps à la présentation de la **gestion adaptative** en rappelant qu'elle était nécessaire à un bon système de S-E. Ils ont souligné que « la gestion adaptative intégrait la conception, la gestion et le suivi des projets en vue de fournir un cadre pour la vérification des hypothèses, l'adaptation et l'apprentissage ».

La Norme pratique associée est la suivante :

Norme RSE 5 : Le FFC dispose de procédures internes de rapportage et de suivi-évaluation, y compris en matière de gestion financière , pour éclairer la prise de décision de ses organes dirigeants en ce qui concerne le fonctionnement du FFC en tant qu'institution.

Une présentation a été réalisée sur la **communication** en tant que partie intégrante du système de S-E, tout au long du processus et pas seulement pour en diffuser les résultats, comme le montre le schéma ci-dessous :



D'une façon générale, la Norme pratique associée à la communication du Fonds est la suivante :

Norme RSE I : Le FFC tient compte spontanément de la diversité des publics et des objectifs de son rapportage.

A propos de la communication entre le FE et ses bénéficiaires, les aspects suivants ont été mentionnés :

- Elle débute dès la signature de la convention de subvention
- Directives de communication des FE – Les FE sur le terrain
- Rapports
 - Rétroalimentation écrite – gestion adaptative
 - Diffusion interne – apprentissage

En la matière, la Norme de pratique associée est la

Norme RSE 9 : L'équipe du FFC (et/ou des évaluateurs indépendants) procèdent à des vérifications préalables et rendent compte des progrès accomplis par les bénéficiaires dans l'atteinte des résultats escomptés.

Quant à la communication entre les FE et les sources de financement, les consultants ont souligné que les Fonds devaient :

- Fournir des informations précises sur la mise en œuvre des programmes en matière de stratégie
- Renforcer la responsabilité et la transparence

Les Norme de pratique associées sont les suivantes :

Norme RSE 2 : Les accords de financement entre le FFC et son donateur stipulent clairement les formats, le contenu, les procédures et les délais des rapports techniques et financiers.

Norme RSE 3 : Le FFC tient à jour une liste de contrôle et un calendrier concernant tous les rapports qu'il est tenu de remettre aux autorités du pays où le FFC est enregistrée légalement ainsi que des pays où il opère et/ou il déteints des investissements.

La communication institutionnelle a elle aussi été reliée au système de S-E, notamment en ce qui concerne les points suivants :

- elle est profondément liée à la communication des résultats du FE
- la stratégie de communication est un élément fondamental qui permet à un FE de démontrer ses résultats, d'attirer de nouveaux bailleurs et partenaires et de rehausser sa crédibilité

Sous cette perspective, les Normes de pratiques concernées sont :

Norme RSE 7 : Les FFC conçoivent des systèmes de suivi-évaluation pour permettre d'analyser les impacts de conservation par le biais de rapports documentés et vérifiables.

Norme de mobilisation des ressources 7 : Les FFC sont capables de montrer aux donateurs potentiels le rôle que joue leur organisation dans l'appui financier à long terme au système national des aires protégées et/ou aux plans et programmes nationaux d'action environnementale.

Norme RSE 10 : Les FFC préparent un rapport annuel à l'intention des donateurs et des principales parties prenantes. Ce rapport est ensuite rendu public.

Une dernière présentation a été réalisée sur les aspects de la budgétisation : qui paie la mise en place d'un système de S-E et quels sont ses éléments budgétaires (voir chapitre 3).

Ce sujet a mené le groupe à discuter comment financer les évaluations d'impact. Les consultants ont rappelé qu'une étude sur le suivi-évaluation des fonds environnementaux et de leurs réseaux avait été conduite en 2016, à la demande du Projet K (auquel deux des consultants de l'atelier avaient participé). Un système de S-E avait été développé dans ce cadre, muni d'indicateurs standard destinés à des Fonds individuels ainsi qu'à leurs réseaux (RedLAC et CAFÉ).

Une des conclusions de l'étude était que les évaluations d'impact au niveau des FE pouvaient être menées si un bailleur se montrait intéressé par le financement d'un projet pilote, tandis que les évaluations de programmes pouvaient être menées par des institutions universitaires. Concernant le financement des révisions institutionnelles (y compris de leurs systèmes de S-E), le FTNS a été invité à partager son expérience.

Fondation Tri-National Sangha (FTNS)

La FTNS a pour mission de soutenir financièrement la conservation du paysage trinational de Sangha (TNS) en tant que patrimoine mondial, ainsi que d'assurer la conservation et la valorisation de sa riche biodiversité. Elle construit actuellement son système de S-E dans le cadre d'un effort partagé avec ses bénéficiaires.

Une évaluation annuelle de la FTNS menée en 2016 a montré le besoin d'aider les gestionnaires des parcs à mettre en place un système de S-E qui améliore la gestion des subventions et fournisse des informations plus précises sur les performances des parcs. Un expert a été embauché en 2017 pour évaluer les outils de S-E existants en matière de performances des parcs, la mise en œuvre participative d'une approche de S-E, la formation des parties prenantes et une phase pilote d'essai et d'amélioration de cette approche.

Théophile Zognou a présenté les défis de la conception d'un tel système dans une zone trinationale présentant des différences de cadres juridiques et de conceptions du S-E. La FTNS construit son système de suivi sur ses fonds propres.

Informations fournies par Théophile Zognou, directeur exécutif de la FTNS

11ème séance : Les standards internationaux de suivi-évaluation

Les consultants ont souligné que les exigences de S-E n'avaient toujours pas été harmonisées, comme l'indiquent ces extraits de la politique de S-E du FEM :

« Aucune norme professionnelle n'a été formulée à l'égard du suivi par les communautés financières bilatérale, onusienne ou internationale. Il est néanmoins commun de formuler des exigences minimales de systèmes de suivi. »

Malgré une certaine convergence vers des normes internationalement reconnues, il existe aussi une divergence provoquée par des buts et des objectifs spécifiques aux agences [du FEM]

2010, Politique de S-E du FEM

Les *Normes de pratique* à l'intention des fonds environnementaux ont été citées comme une tentative de standardisation des attentes des bailleurs à l'égard des FE. Les consultants ont rappelé que les principaux donateurs des FE avaient participé à l'élaboration de ce texte, qui pouvait donc être considéré comme une directive générale concernant leurs principales attentes.

Une autre tendance mentionnée est celle de l'accès direct des FE à certains fonds multilatéraux et les principaux standards exigés pour cela. Cette possibilité est discutée au chapitre I du présent manuel. Pour illustrer la façon dont les FE doivent adapter leurs procédures pour les rendre conformes aux exigences des fonds multilatéraux, Rosa Montañez, de la Fondation Natura Panama, a été invité à partager son expérience d'obtention de l'accréditation du Fonds d'Adaptation (voir section I.4).

12ème séance : la bourse d'échanges de besoins et d'offres

Cette séance était destinée à proposer un espace de discussion entre collègues sur des points importants soulevés le premier jour et qui n'avaient pas été discutés pendant l'atelier. La séance a débuté par la projection d'une carte des BESOINS et des OFFRES exprimées.

Un dernier exercice de groupe a été effectué pour discuter des quatre points principaux qui ressortaient de l'évaluation des besoins et des offres réalisée le premier jour. Les participants se sont répartis en quatre groupes, chacun devant discuter de l'un des quatre principaux « besoins » des participants :

3. Renforcement des capacités en S-E
4. Opérations et finances
5. Système informatique
6. Définition des indicateurs

Le tableau ci-dessous montre les résultats de cet exercice :

Renforcement des capacités	
Besoins	Offres
Comment intégrer des bénéficiaires possédant des niveaux de scolarité différents dans le système de S-E (Tuli – TAFF) Comment confirmer les informations fournies par les bénéficiaires (Celeste – Biofund) Comment établir une base d'indicateurs avec les parties prenantes (Alfred – FSOA) Répartition des rôles du S-E entre Fonds et bénéficiaires (BacoMab) Comment aider les bénéficiaires à produire des rapports narratifs uniformes et pertinents (Alexandra – Biofund) Indicateurs de S-E à l'intention des bénéficiaires (FABBM – Madagascar) Evaluation à mi-parcours des bénéficiaires (Honoré – Tany Meva)	Renforcement des capacités en systèmes de S-E (FMCN) Assurer le suivi avec des communautés locales (Hanitra-Tany Meva) Former les bénéficiaires (Celeste – Biofund) Outil de planification territoriale (Willian – FIAES) Auto-évaluation pour le suivi des organisations (Sean – Biofund)
Opérations et finance	
Besoins	Offres
Fréquence de mise à jour du cadre de S-E (Shire BEST) Quel personnel faut-il impliquer dans le système de S-E (BacoMab) Lier l'administration au suivi (Claudia – Profonanpe) Marche à suivre pour le montage interne d'un système de S-E (BacoMab)	Système de gestion financière (FCB) Connaissance de l'audit financier (Mable - Botswana FCB) Système de suivi financier (Farid - Arannayk Foundation) Manuel des opérations et des procédures (Manti – FMCN) Objectifs et activités stratégiques (Manti – FMCN) Mobiliser le conseil dans le S-E (Chris – MEET) Le S-E de projets nombreux (Tany Meva) Planification et rapportage opérationnels (Claudia – Profonanpe)

Systèmes informatisés pour le S-E	
Besoins	Offres
<p>Frequency for updating M&E framework (Shire BEST)</p> <p>Which staff to involve in M&E System (BacoMab)</p> <p>Link technical administration monitoring (Claudia – Profonanpe)</p> <p>How to go about building M&E system internally? (BacoMab)</p>	<p>M&E Software for linking activity / result of each beneficiary (Alexandra Biofund)</p> <p>Online system to monitor project financial implementation (Emi - Tropical Forest Fund)</p> <p>Software development (MEET)</p> <p>IT related issues - use of soil (Hector – Fonafifo)</p> <p>M&E software system (Manti – FMCN)</p> <p>Beneficiary Evaluation System (Leo – Funbio)</p>
Définition des indicateurs	
Besoins	Offres
<p>Définition d'indicateurs clés (Hanitra – Tany Meva)</p> <p>Cirières de sélection d'indicateurs (Alfred – FSOA)</p> <p>Comment systématiser l'information provenant de bénéficiaires différents (Alexandra – Biofund)</p> <p>Comment systématiser et agréger l'information (Emi- Tropical Forest Fund)</p> <p>Homogénéiser les indicateurs de suivis de projets différents (Carmen – Profonanpe)</p> <p>Comment passer du S-E de projets à celui de programmes et d'impact (BacoMab)</p> <p>Comment déterminer les indicateurs pertinents (Fanny – FPRCI)</p> <p>Quels sont les deux principaux indicateurs pour un FE en tant qu'institution (Fenosoa - Bioguinea Foundation)</p> <p>Comment définir des indicateurs pertinents (Fanny FPRCI)</p> <p>Construction et définition d'indicateurs d'impact (Hector – Fonafifo)</p> <p>Système de S-E des impacts (Chris – MEET)</p> <p>Conception d'indicateurs d'impact pour l'investissement financier dans le renforcement de capacités</p>	<p>Indicateurs de genre SMART (Carl – MMCT)</p> <p>Processus de sélection d'indicateurs (Rosa – Panama)</p>



©BACoMaB

Les participants disposaient d'un quart d'heure pour examiner chacun des quatre thèmes. Un formateur était assigné au suivi d'un thème précis dans chacun des quatre groupes et chargé de restituer les discussions en plénière :

Renforcement des capacités en S-E

Conclusions :

Plusieurs fonds ont mis en place des actions de formation des bénéficiaires, notamment en matière de S-E, par des moyens tels que:

Invitation des bénéficiaires potentiels de la FCB à une réunion (dans une région prédéterminée)

Tany Meva a construit un réseau de personnes ressources pour apprendre les outils de S-E et transférer les connaissances

L'UBF organise des réunions de lancement avec les bénéficiaires centrées sur le S-E (réunions individualisées)

Dans certains cas, des consultants locaux sont engagés pour aider les bénéficiaires à préparer de meilleurs dossiers

Le Biofund, qui ne s'occupe que de parcs nationaux et ne possède qu'un nombre réduit de bénéficiaires, organise un atelier de 4 jours pour tous ses bénéficiaires potentiels en vue de les former et de les aider à préparer leurs dossiers de candidature

Le Fonds Mexicain a développé un indice d'efficacité organisationnelle pour évaluer la structure institutionnelle des bénéficiaires et identifier leurs besoins de renforcement. Les bénéficiaires participent volontairement à l'évaluation et reçoivent en retour une aide à la formation et au renforcement.

La TaFF forme ses bénéficiaires avant de décaisser les subventions

Le FIAES réunit ses bénéficiaires pour une formation en planification territoriale

Le FAPBM effectue des due diligence (sur la gestion et les aspects financiers) des structures du parc en vue d'identifier les AP ayant besoin de soutien et pour standardiser les formations

Le Bacomab a adopté des formations fréquentes pour les mêmes bénéficiaires.

Selon l'expérience d'Aranyak le renforcement des capacités n'est pas toujours efficace par manque de pratique. Son impact est difficile à mesurer s'il n'est pas spécifique.

Recommandations:

Identifier les personnes au sein des organisations qui possèdent le profil et les compétences pour chaque formation spécifique.

Disposer de personnel ou de consultants sur le terrain pour appuyer la production de rapports des bénéficiaires

Cibler les formations en fonction des conclusions des visites de terrain

Donner plus de temps aux candidats lors des appels à projets et proposer des formations à la constitution des candidatures pour recevoir de meilleurs dossiers

Opérations et finances

Conclusions :

a) La politique d'investissement

Base du suivi financier du FE

Proposée par le gestionnaire de placements au FE

Existence de plusieurs stratégies pour les fonds de dotation ou les fonds d'amortissement.

Doit parfois être négociée avec les bailleurs (surtout pour les dotations)

Proposée par l'équipe financière au comité d'investissement du FE, qui inclut les membres du conseil.

Doit être approuvée par le conseil de direction, dont les membres doivent avoir des compétences en placements financiers.

b) Le Comité d'investissement

Composé par l'équipe financière et par au moins un membre du conseil

Créé par le conseil de direction

Joue un rôle consultatif auprès du conseil de direction

Ne prend pas de décisions concernant le portefeuille d'investissements

Est capable d'analyser les rapports du gestionnaire de placements

c) Le gestionnaire de placements

Est souvent externe, national ou international selon le contexte domestique du FE.

Son choix est fondé sur :

une proposition de stratégie d'investissement

ses performances passées

sa capacité de prendre des décisions de placements qui correspondent à la politique d'investissement du FE

la remise hebdomadaire, mensuelle et ad hoc de rapports à l'équipe ou au comité d'investissement du FE selon un format préalablement agréé

Il doit être suivi par le FE (comité d'investissements, directeur exécutif ou équipe)

d) Benchmarking

Doit être conçu par le FE, selon son contexte

Le CTIS est un bon benchmark et un bon outil de communication, mais n'est pas approprié à la gestion.

Il existe des cas où le gestionnaire de placements est payé en fonction de la comparaison de ses performances avec un benchmark préalablement agréé. Ce n'est pas possible dans tous les pays.

e) L'équipe financière du FE

Le directeur exécutif doit posséder de solides connaissances financières

Certains fonds demandent à l'un de leurs employés de suivre de très près les rapports du gestionnaire de placements pour s'assurer :

du respect de la politique d'investissements

du caractère rationnel des mouvements du portefeuille

Recommandations:
Partager les termes de références des gestionnaires de placements
Discuter et échanger les benchmarks

Système informatique

Conclusions :
Aucun FE du groupe ne dispose aujourd'hui d'un système informatique pour le S-E, sauf le Fondo Mexicano.
La plupart des FE sont à la recherche de solutions informatiques qui permettent le suivi financier des subventions concédées.
Les réseaux sociaux sont un outil très important pour les FE en donnant un feedback immédiat sur les programmes. Cela requiert une bonne équipe de communication qui engage des spécialistes des médias
Utilisation de la technologie pour faciliter la collecte de données de S-E (mobiles et applis).

Liste des systèmes informatiques utilisés par les FE participants :

Sage Pastel
Quick Books
TOM 2 PRO (IFRPCI et Guinea) – formation par le fournisseur du service.
MIRADY – gratuit pour la planification et les chaînes de résultats. Module de S-E payant.
Theoryofchange.org - gratuit
Black Baud (US) – suivi des subventions
Geotagging – GIS
PMYS – conçu par le TaFF (en partenariat avec une entreprise de téléphonie mobile pour améliorer le recueil des données)
PHC – Biofund
Tally – seulement financier
Smartconservation.org (GIS)
Développement interne – Funbio / Fondo Mexicano

Recommandations:
Faire appel au RedLAC et au CAFE pour obtenir des références et un apprentissage avant de choisir et d'investir sur un logiciel
Le réseau peut mener la collaboration entre FE pour l'achat commun de systèmes informatiques de S-E, ainsi que pour d'autres systèmes financiers ou de comptabilité.

Définition des indicateurs

Conclusions :
Le plan stratégique du FE devrait prévoir plusieurs niveaux d'indicateurs classés par ordre de priorité.
Le choix des indicateurs dépendra d'un classement fondé sur leur priorité et leur coût.
Il vaut mieux choisir un nombre réduit d'indicateurs de bonne qualité.
Par exemple :
Evaluation des espèces (quelques espèces seulement)
Espèces invasives (quelques espèces seulement)
Eau (stations)
Il peut exister un écart entre les indicateurs de programmes ou de projets et les indicateurs de la communauté
D'une façon générale, les indicateurs doivent être faciles à suivre et le moins cher possible.
Les rapports annuels sur les plans d'action doivent inclure les informations issues des indicateurs des projets
Le SIG est un outil intéressant car :
il fournit de bonnes lignes de base
Il permet un suivi en temps réel
Il permet de visualiser les résultats avec les donateurs
Il n'est pas forcément cher
Il existe des logiciels et des informations disponibles à l'usage.
Le suivi d'impact exige une certaine expertise
Aires protégées
certaines possèdent des indicateurs de biodiversité semblables
d'autres ont besoin d'approches différentes
L'attribution des résultats reste difficile

Recommandation:
There is a need to discuss and innovate on communities' indicators

Résultats de l'évaluation rapide de l'atelier

Avant de repartir, les participants ont exprimé leur opinion en répondant aux questions suivantes :

Qu'avez-vous apprécié dans cet atelier ?	Que changeriez-vous dans cet atelier ?
<ul style="list-style-type: none"> • La méthodologie et la préparation • La méthodologie et la séquence des séances • Les présentations très utiles • La pertinence des thèmes abordés • J'ai beaucoup appris • J'ai aussi beaucoup partagé • La façon participative de mener l'atelier • L'échange d'expériences et de défis liés au suivi des projets • La connaissance des différentes réalités entre pays et fonds • Beaucoup d'expériences échangées • Les présentations de certaines bonnes pratiques de S-E dans les FE • Les techniques de formation • La participation de tous les participants • Les réels échanges entre fonds • Excellent manuel • La diversité des séances • Les travaux en groupe • La formation participative • La préparation par étapes du système de S-E • L'appui, la patience et la flexibilité des formateurs • La théorie du changement • La nécessité d'une planification du S-E interne et participative • Activité/énergie des formateurs • La richesse des expériences des différents FE • La présentation des études de cas, qui donnaient une idée de ce que font les autres FE • L'excellent appui des formateurs • Travailler sur le suivi qui est déterminant pour la levée de fonds et la production de rapports • Les travaux et les dynamiques de groupe • Les formateurs ont très bien géré des questions et des réactions difficiles. La gestion adaptative et la bonne humeur sont la clef du succès • J'adore échanger des expériences. Un des meilleurs ateliers de ma vie ! Félicitations • Echanges très enrichissants et productifs • L'approche participative, qui maintient les participants éveillés, attentifs et communicatifs • L'accueil du fonds hôte (BaCoMab) • La spécificité du S-E pour les FE a été bien discutée • La diversité des expériences des deux réseaux • La volonté d'échanger des expériences des participants • Excellent. Maintien de l'attention pendant trois jours avec des cultures et des personnes différentes • Excellent travail en groupes • Un atelier de partage de connaissances et d'expériences • La participation de tous • Des formateurs expérimentés connaissant bien la réalité et le fonctionnement des FE • L'approche participative de l'atelier • L'approche très participative s'appuyant sur les expériences des FE • Equipe dynamique, professionnelle; excellentes méthodes • Méthodologie de l'atelier, organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Bon mais trop long • Aurait dû essayer de montrer la diversité des aspects dans les présentations (outils informatiques, développement des systèmes de S-E, s-E financier, etc.) • Présentations trop longues • Aurait dû utiliser les mêmes exemples pour s'entraîner aux outils (cadre logique, indicateurs), pour que l'on comprenne logiquement la façon de construire un système de S-E. Par exemple, si l'on se fixe un objectif impossible à atteindre, on s'en rend compte en travaillant sur les indicateurs • La façon dont les nouvelles approches de S-E ont été abordées (théorie du changement, par ex.) • Il conviendrait d'insister dans l'introduction sur le fait que la liste concerne des approches possibles que les bailleurs peuvent exiger des FE • Commencer avec un but tangible • Il serait utile de donner plus de contexte aux études de cas pour mieux orienter les exercices et éviter de perdre du temps sur des hypothèses • Utiliser des cas plus simples pour les exercices pratiques • Certains moments de l'atelier étaient un peu déconcertants • Préparer une liste d'indicateurs déjà utilisés par d'autres (avec leur structure) que l'on puisse adapter pour soi • La parie sur les donateurs ne m'a pas semblé être un bon exemple • Donner du temps pour des réflexions par régions afin de promouvoir des réseaux de FE possédant des réalités semblables • Plus d'exemples et plus de temps pour les étudier • L'exemple utilisé dans l'étude de cas du 2ème jour (indicateurs) n'était pas suffisamment adapté aux fonds fiduciaires ou aux aires protégées • S'approfondir sur le thème • Fournir les documents à l'avance • Manque de précision des consignes de travail en groupe • Je n'ai pas aimé • Le groupe de travail sur la théorie du changement était très difficile. Manque d'explications pour cet outil qui était nouveau pour la plupart des participants. Un peu déroutant. • La dernière dynamique de transmission de groupe en groupe n'a pas atteint son objectif initial. Les règles n'étaient pas assez claires. Le résultats ont néanmoins été utiles • Il faudra tenir compte la prochaine fois des langues dans la constitution des groupes • Trop d'exercices en groupe pour un thème aussi technique. Enseignez-plus ! • L'atelier aurait dû se concentrer sur le S-E spécifique aux FE. Nous avons perdu beaucoup de temps (journées 1 et 2) sur le montage de base des projets, ce qui n'était pas nécessaire (le S-E de projets peut facilement être appris dans tous nos pays) • L'atelier aurait dû présenter de façon plus approfondie l'étude sur les indicateurs de biodiversité et celle du Projet K. Cela aurait constitué une excellente base pour la discussion sur les indicateurs standard. • Il aurait été souhaitable de ne présenter qu'une étude de cas exemplaire s'attaquant aux points critiques et ayant trouvé les solutions.

Annexe 2 – Liste des participants

	Nom	Institution
1.	Ahmed Lefghih	BaCoMaB
2.	Aicha Sidi Bouna	BaCoMaB
3.	Alfred Allogninouwa	Fondation des Savanes Ouest Africaines (FSOA)
4.	Aline Odje	Fondation des Savanes Ouest Africaines (FSOA)
5.	Amantina Lavalle Sanchez	Mexican Fund for Nature Conservation (FMCN)
6.	Ana Colorado McEvoy	BaCoMaB
7.	Carl Bruessow	Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)
8.	Celeste Chitara	BIOFUND
9.	Charlotte Karibuhoye	MAVA Foundation
10.	Claudia Godfrey	Profonanpe
11.	Edina Bvalani	Shire River Basin Environmental Financing Project (Shire BEST)
12.	Edmilce Ugarte	Tropical Forest Conservation Fund (TFCF)
13.	Fanny N'Golo	Fondation pour les Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire
14.	Farid Uddin Ahmed	Arannayk Foundation
15.	Fensooa Andriamahenina	FONDATION BIOGUINE
16.	Frédéric Hautcoeur	Fondation des Savanes Ouest Africaines (FSOA)
17.	Gérard Rambeloarisoa	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPBM)
18.	Hanitriniana Cécile Rakotoarison	Fondation Tany Meva
19.	Hector Benavides	FONAFIFO
20.	Honore	Fondation Tany Meva
21.	Innocent Magole	Forest Conservation Botswana (FCB)
22.	Joshua J. Moloi	Forest Conservation Botswana (FCB)
23.	Karen Price	Malawi Environmental Endowment Trust (MEET)
24.	Kempho Tshoko	Forest Conservation Botswana (FCB)
25.	Leonardo Geluda	Brazilian Biodiversity Fund (FUNBIO)
26.	Mable Bolele	Forest Conservation Botswana (FCB)
27.	Maria Alexandra Jorge	BIOFUND
28.	Maria del Carmen Cerpa Sierralta	Profonanpe
29.	Mayor Christopher Mwambene	Malawi Environmental Endowment Trust (MEET)
30.	Moutha Elhadj	BACoMaB
31.	Namwebe Specioza Kiwanuka	Uganda Biodiversity Trust Fund (UBTF)
32.	Raymond Roman Killenga	Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund (EAMCEF)
33.	Rosa Montañez	Natura Panama Foundation
34.	Sean Nazerali	BIOFUND
35.	Ted Chiyembekeza	Shire River Basin Environmental Financing Project (Shire BEST)
36.	Teddy Paulo Mbaruku	Tanzania Forest Fund (TaFF)
37.	Théophile Zognou	Fondation pour le Tri-National de la Sangha (FTNS)
38.	Tuli Salium Msuya	Tanzania Forest Fund (TaFF)
39.	Willian Hernández	The Initiative for the Americas Fund (FIAES)
40.	Wilson Bamwerinde Mwetonde	Bwindi Mgahinga Conservation Trust (BMCT)

Annexe 3 – Modèle d'ébauche de Plan de développement de S-E

Fonds: _____
Objectif de ce plan :

Analyse des besoins

Pourquoi mon Fonds a-t-il besoin d'un système de S-E?

Besoins	
Cible	
Exigences	

Quels outils pourraient être utilisés par mon système de S-E ?

Idées sur ma séquence sur les impacts et les conséquences

Définir l'implication des parties prenantes

Qui doit être impliqué dans le système de S-E de mon FE ?

international : donateurs, organisations internationales, représentants des conventions, investisseurs...	
national : Autorités nationales, ministères, ONG environnementales...	
local : autorités provinciales et locales, gestionnaires d'AP, ONG locales...	
programmes : chefs de programmes, prestataires de services, représentants des populations locales...	

Quels indicateurs examinés pendant l'atelier pourraient intéresser mon FE ?

Normes	Quelle est ma situation concernant cette norme et quelle action puis-je prendre?	
Rapportage, de Suivi et Évaluation	4.1 Le FFC tient compte spontanément de la diversité des publics et des objectifs de son rapportage	
	4.2 Les accords de financement entre le FFC et son donateur stipulent clairement les formats, le contenu, les procédures et les délais des rapports techniques et financiers.	
	4.3 Le FFC maintient à jour une liste de contrôle et un calendrier concernant tous les rapports qu'il est tenu de remettre aux autorités du pays où le FFC est enregistrée légalement ainsi que des pays où il opère et/ou il déteints des investissements	
	4.4 Le FFC suit et évalue ses programmes au regard de ses objectifs et de son plan stratégique. Il utilise à cette fin des indicateurs, des cibles et des stratégies au plan national et international.	
	4.5 Le FFC dispose de procédures internes de rapportage et de suivi-évaluation, y compris en matière de gestion financière, pour éclairer la prise de décision de ses organes dirigeants en ce qui concerne le fonctionnement du FFC en tant qu'institution.	
	4.6 L'équipe du FFC, souvent appuyée par les bénéficiaires eux-mêmes, assure le suivi des subventions par un éventail d'indicateurs et de mesures ou par un plan de suivi consigné dans la convention de don.	
	4.7 Les FFC conçoivent des systèmes de suiviévaluation pour permettre d'analyser les impacts de conservation par le biais de rapports documentés et vérifiables.	
	4.8 Les FFC aident leurs bénéficiaires en fournissant des modèles clairs de rapportage, en précisant les cadres et les besoins d'informations à fournir pour permettre le suivi-évaluation de l'efficacité des projets ou activités financés à l'encontre des réalisations et résultats planifiés.	
	4.9 L'équipe du FFC (et/ou des évaluateurs indépendants) procèdent à des vérifications préalables et rendent compte des progrès accomplis par les bénéficiaires dans l'atteinte des résultats escomptés.	
	4.10 Les FFC préparent un rapport annuel à l'intention des donateurs et des principales parties prenantes. Ce rapport est ensuite rendu public.	
Opérations	2.1 Le FFC doit préparer un plan stratégique et financier qui traduise ses déclarations générales de vision et de mission en cibles, objectifs et activités spécifiques	
	2.2 En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent toutes les occasions de collaboration avec tous les niveaux pertinents de l'administration nationale susceptibles de contribuer aux priorités de la conservation.	
	2.6 Le cycle d'octroi de financement débouche sur la signature d'une convention entre le FFC et le bénéficiaire. Ce contrat prévoit l'ensemble des termes et des obligations liés au don.	
	2.8 Les FFC fournissent aux candidats à des dons un appui technique visant à renforcer leur aptitude à préparer des dossiers solides et à mettre en œuvre les activités financées	
Administratives	3.4 Les activités quotidiennes de gestion d'un FFC ou d'un Fonds sont guidées par un ou plusieurs manuels continuellement mis à jour, décrivant les politiques, procédures et les pratiques de l'organisation.	
Mobilisation des Ressources	6.7 Les FFC sont capables de montrer aux donateurs potentiels le rôle que joue leur organisation dans l'appui financier à long terme au système national des aires protégées et/ou aux plans et programmes nationaux d'action environnementale.	



Financé par:

