

Comment Concevoir un Plan Stratégique de S-E pour les Fonds Environnementaux Focalisant L'impact sur la Biodiversité

Projet K – La Connaissance pour l'Action

Comment Concevoir un Plan Stratégique de S-E pour les Fonds Environnementaux Focalisant L'impact sur la Biodiversité

Projet K – La Connaissance pour l'Action



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 dans le cadre du Groupe de travail sur le suivi-évaluation du Projet K (projet Connaissance pour l'action). Il concerne les processus de suivi-évaluation des FE au niveau institutionnel.

Organisation:



Sponsorisé par:

Table des Matières

05

Remerciements

06

Liste des Figures / Tableaux

07

Acronymes

09

Résumé

19

1. Introduction

23

2. Plan de S-E au Niveau Institutionnel des FE :
Principales Hypothèses

27

3. Le S-E dans les Fonds Environnementaux

35

4. Élaboration du Plan de S-E : Structure et Contenu

63

5. Plan de Mise en Oeuvre

67

6. Cas Commentés d'Initiatives de S-E de Fonds
Environnementaux

77

7. Suite des Activités au Niveau des Réseaux

79

Annexes

Auteur: Angela Cordeiro

Les études de cas ont été rédigées avec la collaboration de:

Vilna Cuéllar (Fundación Natura)

Edmilce Ugarte (Fundo de Conservación de Bosques Tropicales Paraguay)

Silvia Rojas (Fondo Nacional de Financiamiento Forestal)

Mariana Galvão (Brazilian Fund for Biodiversity)

Romain Kana Guekeng (Fondation Tri National de la Sangha)

Serge Ratsirahonana (Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar)

Ana Colorado McEvoy (Banc d'Arguin, and Coastal and Marine Biodiversity Trust Fund Limited)

Alexandra Jorge (Fundação para a Conservação da Biodiversidade)

Elieza Mwakilla (Tanzania Forest Fund)

Coordination dans Funbio: Mariana Galvão

Révision dans Funbio: Manoel Serrão

Remerciements

Ce rapport a été préparé en étroite collaboration avec les équipes techniques des Fonds environnementaux participant au Groupe de travail sur le suivi-évaluation (GT S-E / Projet K. Je tiens à leur exprimer ma gratitude pour leur contribution à l'élaboration de ce document. C'est grâce à leurs questions et à leurs orientations pertinentes que j'ai pu atteindre les objectifs de la mission qui m'avait été attribuée :

Mme Alexandra Jorge – BIOFUND, Mozambique
Mme Ana Colorado McEvoy – BACoMaB, Mauritanie
Mme Edmilce Ugarte – FCBT, Paraguay
M. Elieza Mawika – TaFF, Tanzanie
Mme Mariana Galvão – FUNBIO, Brésil
M. Romain Kana Guekeng – FTNS, Cameroun
M. Serge Ratsirahonana - FAPBM), Madagascar
Mme Silvia Rojas – FBS, Costa Rica
Mme Vilna Cuéllar – Natura, Panama

Les membres du GT S-E m'ont aussi fourni des informations précieuses sur leurs initiatives en matière de S-E, un apport essentiel à la préparation d'une proposition fondée sur la réalité des fonds environnementaux. Je remercie tout spécialement Ana-Colorado et Edmilce Ugarte pour leur lecture de la première version pendant leurs vacances et pour leurs commentaires sur la version courte.

Les délais exigus qui m'étaient impartis ne m'ont pas permis de consulter directement tous les fonds. Je suis néanmoins reconnaissante aux membres des FE qui ont partagé leurs informations et accepté de répondre à mes questions :

M. Bob Murgewa and M. Simon Peter Weredwong – UBFT, Ouganda
M. Claude Fanohiza and M. Tahina Rakotoson- Fondation Tany Meva, Madagascar
M. Emmanuel Zuku – FCB, Botswana
Mme Suelen Jorge Felizatto Marostica – FUNBIO, Brésil
M. Tapiwa Makiwa – CCFN, Namibie

Je tiens enfin à remercier Mme Karen Price – Présidente du Consortium de Fonds Africains pour l'environnement (CAFÉ)- et Mme Rosa Montañez, - Présidente du Réseau Latino-américain et Caribéen de Fonds Environnementaux (RedLAC)- pour le soutien apporté à cette initiative, qui s'inscrit dans le cadre du Projet K et est financée par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), la Fondation MAVA et le FEM. Je suis reconnaissante aux secrétaires exécutifs des deux réseaux – Mme Margaret Von Saenger, RedLAC et M. Stain Katuli, CAFÉ- de m'avoir fourni les informations préliminaires nécessaires au lancement de cette mission.

Liste des Figures

Figure 1 : Principales caractéristiques utilisées pour établir les profils des FE	22
Figure 2 : Etapes précédant la préparation du plan de S-E	24
Figure 3 : Schéma simplifié des modules de S-E	25
Figure 4 : Carte stratégique du FCBT	26
Figure 5 : Positionnement des Fonds environnementaux	28
Figure 6 : Les ODD les plus pertinents pour les fonds environnementaux	31
Figure 7 : Exemple simplifié de l'architecture d'un système de S-E	38
Figure 8 : Fluxogramme des données de S-E de la FAPBM	53
Figure 9 : Fluxogramme des données de S-E de la Fondation Tany Meva	53
Figure 10 : Exemple hypothétique de flux de données de S-E présenté au moyen d'une carte de processus	54
Figure 11 : Description du plan stratégique du BACoMaB	68
Figure 12 : Modèle logique simplifié du plan stratégique du BACoMaB	69

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Principaux éléments du plan de S-E	36
Tableau 2 : Suggestions d'amélioration de la rédaction des indicateurs	39
Table 3: Suggestions de questions d'orientation et d'indicateurs pour le S-E au niveau stratégique	49
Tableau 4 : Matrice de plan stratégique de S-E (exemple)	51
Tableau 5 : Exemples de solutions d'automatisation de la gestion de données	55
Tableau 6 : Exemple de résumé de plan d'évaluation	57
Tableau 7 : Exemple de budget de S-E	62
Tableau 8 : Exemples d'indicateurs de résultats que le plan de S-E du BACoMaB pourrait envisager	71
Tableau 9 : Objectifs, cibles et indicateurs pour la conservation de la BAAPA au Paraguay	72
Tableau 10 : Plan stratégique du FCBT : Matrice des indicateurs d'impact	73
Table 11: FCBT Indicateurs: suggestions on data sources, timing and responsibilities	75

Acronymes

Acronymes	Définition
ACRXS	Association Costa Rica por Siempre
AFD	Agence Française de Développement
AMP	Aire marine protégée
AP	Aire protégée
BAAPA	Bosque Atlántico del Alto Paraná
BACoMaB	Fonds fiduciaire de biodiversité marine et côtière du Banc d'Arguin
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIOFUND	Fundação para a Conservação da Biodiversidade
BIOGUINE	Fondation Bio-Guinea
BM	Banque Mondiale
BMCT	Fonds fiduciaire Bwindi Mgahinga
CACNRN	Convention africaine sur la conservation de la nature et des ressources naturelles
CAFÉ	Consortium de fonds africains pour l'environnement
CBD	Convention sur la diversité biologique
CBO	Organisation locale
CCITEM	Convention sur le commerce international d'espèces menacées de la faune et de la flore
CCNUCC	Convention cadre des Nations Unies sur le Changement climatique
CFA	Conservation Finance Alliance
CMS	Convention sur la conservation des espèces migratrices appartenant à la faune sauvage
CNULD	Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
EFJ	Fondation pour l'environnement de Jamaïque
FAPBM	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar
FAPVS	Fondo para el Manejo de Áreas Protegidas y Vida Silvestre
FBS	Fondo de Biodiversidad Sostenible
FCAP	Fonds de conservation d'aire protégée
FCB	Fonds caribéen pour la biodiversité
FCB	Forest Conservation Botswana
FCBC	Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano
FCBT	Fondo de Conservación de Bosques Tropicales de Paraguay
FCCN	Fonds communautaire de conservation de Namibie
FDCAM	Fonds de dotation pour la conservation d'Arc Mountains
FE	Fonds environnemental
FEDEC	Fondation pour l'Environnement et le Développement au Cameroun
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FIAES	Fondo de la Iniciativa de las Américas
FIAS	Fondo de Inversión Ambiental Sostenible
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
FONDAM	Fondo de las Américas
FONDO ACCION	Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez
FPN	Patrimonio Natural Fondo para la Biodiversidad y Áreas Protegidas
FPRCI	Fondation pour les Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire

FSF	Fundación Sur Futuro
FSOA	Fondation des Savanes Ouest Africaines
FTM	Foundation Tany Meva
FTNS	Fondation pour le Tri-National de la Sangha
FUNBIO	Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
FUNDESNAPE	Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas
GCRN	Gestion communautaire des ressources naturelles
IPBES	The Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (German Development Bank)
MARENA	Fondo Nacional para el Medio Ambiente y Recursos Naturales
MARFUND	Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano
MEET	Malawi Environmental Endowment Trust
METT	Management Effectiveness Tracking Tool
MMCT	Mulanje Mountain Conservation Trust
NATURA	Fundación Natura para la Conservación de los Recursos Naturales
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
ODD	Objectifs de développement durable
PAT	Guyana Protected Areas Trust
PNASB	Plan national d'action stratégique pour la biodiversité
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PROFONANPE	Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú
RedLAC	Réseau latino-américain et caribéen de fonds environnementaux
SCF	Suriname Conservation Foundation
S-E	Suivi-évaluation
TaFF	Tanzania Forest Fund
UBFT	Uganda Biodiversity Trust Fund
UE	Union européenne
USAID	United States Agency for International Development



Résumé

Le projet « Connaissance pour l'action » (Projet K) est un partenariat de travail réunissant les fonds environnementaux (FE) du RedLAC (Réseau latino-américain et caribéen de fonds environnementaux) et du CAFÉ (Consortium des fonds africains pour l'environnement). L'amélioration des capacités institutionnelles en matière de suivi-évaluation (S-E) est un des principaux objectifs de ces deux réseaux qui ont mis en œuvre de nombreuses initiatives à cette fin depuis le début de l'an 2000.

Dans le cadre de ces efforts, le projet K a lancé en septembre 2018 un processus d'apprentissage destiné aux membres du RedLAC et du CAFÉ, dont l'objectif global était de concevoir un plan stratégique de S-E axé sur l'impact des FE sur la conservation de la biodiversité.

Le présent rapport est le principal produit de cette initiative et son contenu est organisé en sept sections. Les sections 1 à 3 présentent les informations générales qui ont orienté l'élaboration de cette proposition. Le cœur de la discussion est présenté à la section 4, qui décrit la structure du plan de S-E et ses principaux éléments. La section 6 est consacrée à l'examen de deux études de cas sur les plans stratégiques du BACoMaB (Mauritanie) et du FCBT (Paraguay). La dernière section contient des suggestions pour poursuivre l'action conjointe sur le S-E au niveau des réseaux. Des informations complémentaires sont fournies en annexe. Nous présentons ci-dessous un résumé du contenu de chacune des sections.

1. Introduction

Cette section apporte des informations générales sur les initiatives de renforcement de capacités mises en œuvre par le RedLAC et le CAFÉ ainsi que sur la méthodologie utilisée pour préparer la proposition de S-E décrite dans ce rapport.

La méthodologie, fondée sur une approche participative, impliquait des consultations directes avec le groupe de travail sur le S-E du Projet K (GT S-E). Les travaux ont débuté par un séminaire de S-E organisé en septembre 2018 lors de la 8^{ème} Assemblée du CAFÉ au Botswana. A cette occasion, les membres du GT S-E ont pu échanger sur leurs approches, pratiques, réussites, inquiétudes et attentes en matière de suivi-évaluation institutionnel.

L'étape suivante a consisté à examiner les initiatives de pointe des réseaux RedLAC et CAFÉ en matière de S-E, en faisant la collecte et l'analyse de la documentation disponible de 40 FE, des échanges de courrier électronique et d'entrevues avec les représentants de certains FE. Cet examen documentaire a aussi inclus les systèmes de S-E des principaux bailleurs ainsi que les objectifs, les cibles, et les indicateurs de certains accords internationaux pertinents.

Les résultats du *State of Art Report* ont confirmé qu'il n'était pas possible d'élaborer une proposition qui servirait à tous les FE. Il a donc été décidé avec les membres du GT S-E, à l'occasion de la 20^{ème} Assemblée du RedLAC, que la proposition devrait couvrir les éléments standards d'un plan de S-E en mettant l'accent sur les bonnes pratiques identifiées dans l'analyse de « l'état de l'art ».

2. Le plan de S-E au niveau institutionnel des FE : principaux postulats

Il n'existe pas de stratégie unique pour institutionnaliser le S-E avec réussite. Même des institutions intervenant dans le même domaine, telles que les fonds environnementaux, ont des besoins et des capacités de S-E différents. Ceci rend impossible la prescription d'une façon unique de préparer un plan de S-E. Cette section présente donc les principaux postulats qui ont fondé notre proposition.

Lorsque l'on parle de suivi, il est fréquent de placer la sélection d'indicateurs (que mesurer ?) au centre du débat. Ce faisant, il n'est pas rare de confondre la mesure avec le suivi. La mesure fournit un instantané d'une certaine variable au moment de la mesure. Le suivi implique la mesure de tendances dans le temps pour déterminer si l'intervention produit le résultat souhaité ou si elle doit être modifiée.

Avant de définir ce qu'il faut mesurer, il convient donc de connaître clairement les résultats escomptés de nos in-



Représentation visuelle de la mission des FE à l'aide d'un générateur de nuages de mots

terventions et les changements que l'on souhaite qu'elles provoquent, faute de quoi le suivi n'aura pas d'objet.

Avant de se lancer dans l'élaboration d'un plan de S-E, il faut disposer du plan stratégique de l'institution. Le plan de S-E est en effet un outil de traçage et d'évaluation de la réalisation d'objectifs et de cibles fixés dans le plan stratégique. La précision du plan stratégique en matière d'impacts et de produits escomptés est donc essentielle à la définition du plan de S-E. Sans plan stratégique, il est donc impossible d'établir des paramètres pour analyser l'impact des interventions sur la conservation de la biodiversité.

L'analyse des pratiques de FE en matière de S-E a révélé que tous les fonds possèdent des procédures d'évaluation des progrès physiques et financiers de leurs projets. En revanche, la plupart des FE ne disposent pas d'un plan de S-E qui capte les résultats et les impacts de leurs interventions. Comme un grand nombre de FE commencent à développer des programmes de S-E au niveau des projets, le suivi couvre généralement les résultats des interventions portées par les organisations de mise en œuvre. Le défi consiste à progresser vers les autres niveaux (produits et impacts) lors de la formulation du plan stratégique.

3. Le S-E dans les fonds environnementaux

Cette section décrit la nature spécifique des FE et la façon dont cela influence la conception du cadre de S-E. Elle inclut la description des principales exigences de S-E des grands accords internationaux et des bailleurs.

En tant que mécanismes financiers, les FE occupent une position intermédiaire entre les sources de financement et les organisations de mise en œuvre. Cette situation rend quelque peu complexe la configuration de leur système de S-E. Outre qu'ils doivent démontrer leur efficacité en matière d'identification et de gestion de fonds, les FE doivent montrer dans quelle mesure leurs décisions de financement contribuent à la conservation des biens publics nationaux et mondiaux. En tant qu'intermé-

dières qui ne sont pas directement responsables des interventions de conservation, les FE doivent se doter d'un système de S-E permettant de répondre aux demandes d'informations des gouvernements et des bailleurs, qui s'en serviront à leur tour pour alimenter leurs propres systèmes de S-E. D'un autre côté, les FE dépendent de la capacité des organisations de mise en œuvre en matière de collecte des informations au niveau des projets, sources des variables qui alimenteront le système de S-E du FE au niveau institutionnel et programmatique.

En ce qui concerne la mesure de la contribution des FE à la conservation de la biodiversité et à la gestion durable des ressources naturelles, il est important de tenir compte des objectifs et des cibles définis au niveau national et mondial. Considérant l'ampleur de l'éventail d'interventions des FE, cette section présente les principales caractéristiques des accords suivants :

- La Convention sur la conservation des espèces migratrices appartenant à la faune sauvage CMS (Bonn 1979)
- La Convention cadre des Nations Unies sur le Changement climatique CCNUCC (New York 1992)
- La Convention sur la diversité biologique CDB (Rio de Janeiro 1992)
- La Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification CNULD (Paris 1994)
- La Convention relative aux zones humides d'importance internationale particulièrement comme habitats des oiseaux d'eau (Ramsar, 1971)
- Les Objectifs de développement durable (ODD)
- Le plan stratégique des Nations Unies pour les forêts (2017-2030)

La plupart des fonds liés au CAFÉ et au RedLAC ont constitué des fonds de dotation, ce qui donne une certaine marge lors de la définition du système de S-E. Mais les FE gèrent aussi des fonds d'amortissement et des comptes de programmes financés par des sources externes. Ils doivent donc tenir compte des exigences de S-E de leurs bailleurs qui ne sont pas des demandes purement bureaucratiques puisque les financeurs possèdent des besoins propres de suivi et dépendent des informations fournies par les FE pour ce faire.

Selon les informations disponibles dans les pages web des FE, la liste des bailleurs totalise au moins 150 sources de financement différentes. Elle inclut des organisations bi et multilatérales, des agences de développement, des gouvernements étrangers, les gouvernements nationaux, des fondations philanthropiques, des ONG internationales et le secteur privé. Chacun des bailleurs a des exigences spécifiques en matière de S-E et d'élaboration de rapports. Le niveau de complexité varie selon l'organisation. Aux fins de l'étude, cette section présente le cadre

de S-E du FEM, de la Banque Mondiale et de l'USAID.

4. Concevoir un plan de S-E : structure et contenu

Cette section constitue la partie centrale du rapport. Elle présente les principaux contenus à inclure dans un plan de S-E et des exemples tirés de la pratique des FE.

4.1. Contenu du plan de S-E

La complexité de la structure et du contenu du système de S-E varie selon l'institution concernée. Un autre point à considérer est que le développement et la mise en œuvre du suivi-évaluation sont un processus de longue haleine. Le plan de S-E doit donc être revu périodiquement pour y incorporer les avancées du système de S-E. Compte tenu des spécificités des FE, le plan de S-E doit répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la finalité du plan de S-E ? Pourquoi ? Du S-E pour qui et pourquoi ?
- Quels sont les principaux objectifs et produits définis dans le plan stratégique ? Quels sont les objectifs et les produits relatifs à la conservation de la biodiversité ?
- Comment les avancées seront-elles mesurées ? Par quels indicateurs ? Quand les données seront-elles collectées ?
- Comment la gestion des données sera-t-elle organisée ?
- Qui sera impliqué ? Quel type de partenariat sera nécessaire ?
- Comment les résultats seront-ils utilisés et diffusés ? Quels en seront les usagers et quels sont les formats de communication ?
- Quelles sont les conditions et les capacités nécessaires ?
- Combien le S-E coûtera-t-il ?
- Quel est le plan de mise en œuvre du S-E ?

“ En ce qui concerne la mesure de la contribution des FE à la conservation de la biodiversité et à la gestion durable des ressources naturelles, il est important de tenir compte des objectifs et des cibles définis au niveau national et mondial. ”

Le tableau ci-dessous expose les thèmes à traiter pour élaborer le plan de S-E :

Chapitres du plan de S-E	Contenu
Informations préalables	Sigles etc.
I. Introduction	
I.1 Contexte	Description du processus de développement du plan, méthodologie, implication des parties prenantes
I.2 Finalité du plan de S-E	Description de la finalité du plan et de son rôle dans la gestion du FE.
I.3 Principes directeurs	Description des principes qui orientent la stratégie de S-E.
2. Présentation du FE	Mandats, domaines d'intervention, principaux partenaires
3. Plan stratégique	Description des principaux contenus du plan stratégique, mettant l'accent sur les produits et les impacts escomptés. Il est recommandé d'y inclure un graphique du modèle logique. (Obs : Si le plan de S-E est une partie du plan stratégique, cette partie est inutile.)
4. Architecture du système de S-E	Description des divers niveaux de S-E et de leurs articulations (S-E des projets, S-E des programmes, S-E de l'institution)
5. Indicateurs	Présentation de la liste d'indicateurs, méthodes de mesure et sources. Une fiche méthodologique de chaque indicateur peut être jointe en annexe.
6. Plan de gestion des données	Description du flux des données, de la collecte à l'utilisation, et des mesures de contrôle de la qualité des données.
7. Évaluation	Description des types d'évaluation, des publics et de la coordination au sein du système de S-E.
8. Elaboration des rapports et communication	Description des publics, du calendrier et du format/canal des rapports.
9. Plan de mise en œuvre 9.1 Renforcement des capacités 9.2 Coûts et sources de financement 9.3 Calendrier	Etapes de mise en œuvre du plan de S-E
Annexes	
• Fiches méthodologiques des indicateurs	Définitions et métadonnées des indicateurs
• Tableau des cibles	Matrice des indicateurs, lignes de base et cibles
• Membres de l'équipe de S-E, etc.	Liste des membres de l'équipe et des rôles de chacun

Le contexte dans lequel les fonds interviennent est variable et se reflète dans leurs priorités stratégiques et leurs structures opérationnelles. Les FE diffèrent également en termes de capacité institutionnelle pour mener à bien leurs actions. Il est donc impossible d'élaborer un modèle unique de système ou de plan de S-E. C'est en gardant ce fait à l'esprit que nous présentons ci-dessous les parties centrales d'un plan de S-E.

4.2. Finalité

La précision de la description de la finalité du S-E est essentielle dans la mesure où elle définit ce qui sera mesuré et évalué et la façon dont l'information sera utilisée. Elle peut être exprimée de diverses manières, mais concernera généralement l'amélioration de la redevabilité, l'élévation des performances et l'obtention de rétro-information pour un apprentissage continu. Pendant les consultations avec le GT sur le S-E, les membres du groupe ont souligné que le S-E au niveau institutionnel devait contribuer à :

- démontrer les réalisations, en intégrant des résultats provenant de niveaux différents (projet, programme, stratégie institutionnelle),
- démontrer la valeur des FE aux yeux des bailleurs et de la société,
- montrer l'impact des FE sur la gestion et la gouvernance des aires protégées et sur la conservation de la biodiversité,
- et démontrer les réalisations des FE qui puissent être utilisées pour des mécanismes de déboursements contre résultats ou autres.

4.3. Architecture du système de S-E

Comme nous l'avons mentionné dans la section 2, la plupart des FE membres du RedLAC et du CAFÉ sont des agents intermédiaires et non des porteurs d'actions visant à la conservation de la biodiversité. Les FE se différencient néanmoins les uns des autres sous de nombreux aspects. Ils opèrent des fonds de types différents (dotation, amortissement, roulement etc.), interviennent à des échelles géographiques diverses (internationale, nationale, locale) et possèdent des structures programmatiques différentes (programmes thématiques, fonds thématiques). Les FE soutiennent aussi des types différents d'entités de mise en œuvre et de bénéficiaires. Tous ces éléments affectent la façon dont chaque fond opère et donc l'architecture du S-E.

L'architecture est ici comprise comme le périmètre de chaque niveau de S-E et leurs interconnexions. Cela permet une vue holistique des « modules » de S-E et l'identification des partenariats nécessaires et des flux entre les diverses composantes. Notre rapport présente un exemple hypothétique d'architecture de S-E montrant le lien entre le S-E au niveau des projets et le S-E au niveau institutionnel. Les implications de cet exemple sur le système de S-E du FE seraient les suivantes :

- Le S-E au niveau stratégique est directement lié au S-E des programmes et des projets. Un système de S-E pleinement fonctionnel intègre ces trois niveaux.
- Comme les FE ne sont pas des porteurs directs, leur système de S-E dépend de la capacité de S-E des organisations de mise en œuvre. A une échelle différente, cette condition vaut aussi pour les bailleurs, qui dépendent des FE pour alimenter leurs systèmes institutionnels de S-E. Cette dépendance interinstitutionnelle requiert des partenariats pour planifier et effectuer le S-E. Dans de nombreux cas, les FE devront affecter des fonds spécifiques au renforcement des capacités de leurs partenaires pour améliorer le S-E des projets.
- L'interdépendance entre le S-E stratégique, de programmes et de projets exige que l'on identifie la ligne de connexion entre les objectifs et les produits aux différents niveaux. C'est une condition à la définition des indicateurs prioritaires et communs des FE et des entités de mise en œuvre et à la conception des procédures de gestion des données.

4.4. Indicateurs

Les indicateurs sont un élément essentiel du processus de S-E et doivent être alignés sur le plan stratégique du FE. C'est pourquoi la définition des objectifs,

des produits escomptés et des cibles de conservation de la biodiversité doit précéder la sélection des indicateurs.

La précision des évaluations de performance dépendra de la qualité des indicateurs. La définition habituelle d'un bon indicateur affirme qu'il doit répondre aux critères SMART : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini. Malgré l'existence de théories prolifiques, la formulation d'indicateurs n'est pas une tâche facile. Dans la réalité, la règle d'or consistant à trouver un équilibre entre ce qui est idéal et ce qui est possible pour obtenir un indicateur robuste est un énorme défi. La tâche est encore plus complexe pour un FE. La collecte des données dépend de partenariats institutionnels avec les organisations de mise en œuvre, qui manquent souvent de moyens humains et financiers pour suivre les indicateurs appropriés.

La diversité des contextes et des priorités des FE ne permet pas d'établir une liste unique d'indicateurs applicables à tous les fonds. La conservation de la biodiversité est néanmoins un objectif commun des diverses interventions financées par les FE. Cette section présente donc une suggestion d'indicateurs potentiels de suivi-évaluation des impacts d'un FE sur la biodiversité au niveau stratégique. Conformément aux recommandations du GT S-E du Projet K, cette liste comporte un nombre réduit d'indicateurs alignés sur les cibles mondiales et les priorités des FE et tient aussi compte des exemples d'indicateurs définis par les FE dans leurs plans stratégiques et utilisés dans les initiatives passées du RedLAC. Elle est fondée sur les hypothèses suivantes :

- En tant que mécanismes financiers, les FE occupent une niche sur la scène de la conservation. Leur principale contribution est de lever des fonds pour les pays qui cherchent à atteindre leurs cibles nationales de conservation. A ce titre, la cible d'Aichi n° 20 et l'ODD 17 sur la mobilisation de moyens financiers sont une référence importante pour définir des indicateurs démontrant la contribution des FE à l'atteinte de ces cibles.
- La plupart des FE ne sont pas directement responsables des interventions, ce qui requiert la création de partenariats avec les entités de mise en œuvre. Il convient donc d'éviter les indicateurs composés fondés sur de nombreux paramètres et un cadre théorique complexe si l'on ne dispose pas de la capacité nécessaire à la collecte des données ou au calcul et à l'analyse des ratios.
- Il est tentant d'adopter des indicateurs simples qui ne dépendent que d'un paramètre (comme le nombre d'aires protégées, par exemple). Cependant, les indicateurs dérivés montrant des ratios et des proportions peuvent se révéler plus efficaces pour démontrer la « taille » de la contribution du FE.

- De nombreux facteurs influencent le succès des interventions sur la conservation de la biodiversité. Dans la plupart des cas, l'obtention des résultats escomptés prend plusieurs années. Quelle que soit la qualité des indicateurs, l'analyse de l'impact requiert une approche intégrée associant plusieurs méthodes d'évaluation. Les indicateurs de suivi ne peuvent pas capter tous les facteurs liés à l'impact. Il convient donc de reconnaître la différence et la complémentarité entre le suivi et l'évaluation.

Les 19 indicateurs que nous suggérons ont été répartis entre les thèmes suivants:

- Aires protégées
- Protection et conservation des habitats
- Conservation des espèces
- Gestion durable des ressources naturelles a) des aires terrestres et b) des aires marines et côtières
- Climat
- La dimension socio-économique et les thèmes transversaux tels que le genre sont pris en compte principalement dans le groupe Gestion durable.

Le fait que la liste contienne 19 indicateurs ne signifie pas qu'il faille les inclure tous dans le plan de S-E. Le choix des indicateurs dépend du but et des produits stratégiques définis dans le plan stratégique du FE. Il peut être utile d'élaborer des questions pour orienter la hiérarchisation des impacts et des produits en vue du S-E. La section 6 présente deux initiatives de S-E discutant des indicateurs en fonction de leur plan stratégique.

Après avoir choisi les indicateurs appropriés, il convient de développer les fiches méthodologiques décrivant les métadonnées (dont on trouvera un modèle à l'annexe 7). Cette étape est de la plus haute importance. En détaillant les procédures de collecte de données et de calcul, ainsi que la finalité de chaque indicateur, il est possible de réévaluer sa pertinence et sa faisabilité. Il est courant à cette étape de revoir la première version et d'éliminer ou de remplacer certains indicateurs. La liste finale des indicateurs doit alors être résumée sous forme de matrice de S-E.

L'élaboration d'indicateurs applicables au niveau du CAFÉ et du RedLAC dépendra de la décision des FE à l'égard de cette liste. Il est néanmoins raisonnable de penser que des indicateurs élémentaires ne mesurant qu'une variable (tels que le *Montant de financement de ... par le FE*, *Estimation de la réduction d'émission*) pourraient être totalisés au niveau du réseau. Certaines variables utilisées pour calculer des proportions (*proportion de la surface des aires protégées nationales recevant des financements du FE*) pourraient servir à calculer un indicateur semblable au niveau du réseau.

Le choix de l'indicateur ne doit pas être contraint par le fait que tous les FE ne l'adopteront pas. Des indicateurs adoptés par un sous-groupe de FE pourraient aussi être utilisés au niveau du réseau, à l'image des indicateurs pour les aires côtières et marines. Le plus important est de définir des critères de sélection des indicateurs, comme par exemple :

- Pertinence pour évaluer la contribution du réseau à l'atteinte de cibles mondiales, notamment des ODD.
- Pertinence pour évaluer l'efficacité des membres du CAFÉ et du RedLAC en matière de financement.
- Faisabilité et pertinence pour le plus grand nombre de FE.

4.5. Gestion des données

Dans le plan de S-E, la partie sur la gestion des données doit décrire les processus impliqués dans la collecte, la sauvegarde, l'analyse et le partage de l'information. Les caractéristiques de chaque processus varieront avec la finalité du S-E, le type d'indicateurs, la structure de l'institution et les partenaires institutionnels. En quelques mots, les principaux processus sont les suivants :

- *Sourcing de données* : Ce processus implique le registre des variables utilisées pour calculer les indicateurs. Dans le cas des FE, une partie de cette tâche peut être effectuée par les organisations de mise en œuvre. Les outils utilisés dépendront du type de variable et des installations.
- *Collecte de données* : Ce processus concerne l'obtention de données de sources diverses (fiches de suivi, rapports etc.) et leur compilation sur papier ou sous forme électronique en vue d'une analyse et d'un agencement futurs. Cette tâche peut être effectuée par les cadres des programmes du FE ou par son équipe de S-E. Dans les procédures de S-E de projets, la plupart des FE collectent les données dans les rapports des projets et dans les fiches de suivi et les saisissent sur des tableurs électroniques.
- *Agencement des données (collation)* : Ce processus concerne la combinaison et le résumé de toutes les informations sur des formulaires papier ou numériques. L'agencement des données peut inclure le résumé d'une même variable en provenance de plusieurs sources (comme les notes METT – Outil de traçage de l'efficacité de la gestion – de toutes les aires protégées soutenues par le FE), ou le résumé d'une donnée provenant d'une source unique sur plusieurs années (comme la note METT d'une aire protégée à l'année 1 et à l'année 5).

- *Sauvegarde des données* : Le plan de S-E doit décrire la façon dont les données collectées seront stockées et sauvegardées. Cela peut inclure des tableurs, une banque de données, des copies papier etc. Les FE utilisent des formes de sauvegarde différentes qui peuvent associer des copies papier et des banques de données formées sur des logiciels à usage domestique. Les rapports présentent certains exemples de FE qui ont réduit ou éliminé certaines procédures manuelles grâce à l'achat de systèmes informatiques automatisés, ainsi que certaines solutions logicielles de gestion automatique des données.
- *Analyse des données* : l'analyse consiste à examiner les résultats des indicateurs pour alimenter la prise de décision et communiquer avec un public élargi. L'analyse des données peut indiquer de tendances dans le temps ou comparer des données de projets/programmes/années différentes. Les méthodes de l'analyse varient en fonction de l'indicateur et des questions qu'il implique.
- *Compte-rendu et utilisation des données* : A la suite de l'analyse, les résultats doivent être communiqués au directeur, à l'équipe, au conseil d'administration, aux institutions partenaires et autres parties prenantes. Le rapport peut prendre la forme d'un tableau de bord, d'un récit ou d'une combinaison de plusieurs formats.
- *Qualité des données* : La qualité des données n'est pas un processus isolé, elle doit être impliquée dans l'ensemble du cycle de gestion des données. Les principaux critères de qualité sont, la justesse, la véracité, la fiabilité, la précision, l'intégrité et la ponctualité dans le temps.

Les processus de gestion de données sont interconnectés et impliquent des responsabilités et des rôles différents. Le plan de S-E doit inclure un résumé du flux des données à travers les différents processus. Il existe plusieurs formes de présenter ce flux, telles que les fluxogrammes, les matrices de flux et les cartes de processus. Les processus variant selon l'institution et le type de données, ce rapport ne fournit pas de modèle de diagramme. Ce qui compte le plus, c'est la clarté du diagramme aux yeux de l'utilisateur. Nous présentons quelques exemples de schémas de flux de données utilisés par des FE et un exemple hypothétique fondé sur la cartographie des processus.

4.6. L'évaluation

Le suivi est une activité constante centrée sur l'accompagnement des progrès effectués vers la réalisation d'objectifs et de produits. L'évaluation complète le suivi en fournissant des explications périodiques des raisons pour lesquelles ces objectifs et ces produits ont ou n'ont pas été accomplis. Les recommandations d'actions fu-

tures et l'identification des enseignements potentiels sont les principaux produits de l'évaluation.

L'évaluation est souvent incorporée dans les routines des FE, notamment au niveau des projets, mais les pratiques varient entre les associés du CAFÉ et du Red LAC. En général, le S-E de projets inclut au moins des évaluations quantitatives effectuées par les équipes des FE. Les FE administrant des fonds d'amortissement ou des projets spéciaux effectuent des évaluations externes obligatoires exigées par les bailleurs. L'information que nous avons recueillie pour cette étude suggère cependant que la création d'un cadre d'évaluation au niveau stratégique, en coordination avec le suivi des activités, n'est pas généralisée.

Le plan de S-E doit décrire les évaluations prévues pendant toute la durée de vie du plan stratégique. Les évolutions varient en fonction de leur finalité, du timing du projet/programme ou de la stratégie, et de qui la réalise (évaluation interne ou externe). Le choix de l'approche d'évaluation dépend des questions à poser, de la finalité de l'évaluation et des moyens disponibles.

L'unité de S-E et les responsables des programmes peuvent souhaiter préparer les principales questions à poser dans chaque type d'évaluation et leur relation avec les indicateurs définis dans le cadre de S-E. L'outil permettant de résumer les questions s'appelle une *matrice d'évaluation*. Il en existe des formes différentes, mais toutes incluent les questions d'évaluation et les indicateurs correspondants.

4.7. Rôles et responsabilités

Tous les FE possèdent un organigramme et l'emplacement du secteur de S-E varie selon les circonstances. Il peut a) constituer une unité indépendante, b) être placé dans une unité opérationnelle, c) être une fonction de support dans d'autres unités opérationnelles, ou d) une tâche supplémentaire pour une équipe située dans une autre position.

Quel que soit son emplacement dans la structure institutionnelle, le S-E est un secteur transversal qui implique d'autres personnes que celle directement affectées à sa réalisation. La reconnaissance de la responsabilité partagée est une étape importante dans l'appropriation du S-E au niveau institutionnel. C'est pourquoi le plan de S-E doit décrire des tâches partagées par tous les membres du personnel impliqués dans le suivi-évaluation, et notamment l'unité ou le responsable du S-E, les chefs de programmes, le directeur exécutif et le conseil d'administration.

La plupart des FE ont monté des partenariats avec les organisations de mise en œuvre pour effectuer le S-E au niveau des projets. Leur plan de S-E doit donc décrire les partenariats institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du S-E. Les négociations de ces partenariats sont un pas important pour renforcer l'appropriation du S-E par les parties prenantes.

4.8. Elaboration des rapports, communication et apprentissage

L'élaboration des rapports est une composante clé du système de S-E. Tous les efforts déployés pour structurer le S-E sont inutiles si les données et l'information produites ne servent pas à la prise de la décision et à la planification. Le principal but de la production de rapports est de fournir des informations complètes et régulières sur les avancées du plan stratégique. Pour que ce besoin soit comblé, le plan de S-E doit décrire les routines de la production de rapports et du partage des informations captées par le suivi-évaluation.

La fréquence et les outils de production de rapports dépendent du type d'information et du public. À l'interne, l'unité ou le responsable du S-E peut pencher pour des outils simples de compte-rendu sur les données de suivi à des intervalles réguliers. Le cas échéant, les FE peuvent organiser des réunions de concertation avec les principales parties prenantes pour analyser les conclusions du S-E. C'est l'analyse qui transforme les données et l'information générées par le système de S-E en connaissances permettant d'orienter les décisions du FE sur les manières d'améliorer la stratégie institutionnelle en faveur de la conservation de la biodiversité.

Les stratégies fructueuses, les réussites et les enseignements tirés doivent également être diffusés à des publics externes tels que les autorités nationales, les décideurs, les bailleurs, les populations locales, la presse et d'autres parties prenantes. Chaque public requiert des outils de communication appropriés. Le département de la Communication du FE peut aider l'unité de S-E à mettre au point des outils de diffusion destinés à chacun de ces publics. Notre rapport présente certains exemples d'outils de communication utilisés par des FE du CAFÉ et du RedLAC.

4.9. Budget

Le plan de S-E doit inclure un budget réaliste fournissant des indications sur les besoins financiers et sur un calendrier raisonnable de mise en œuvre. Les coûts du système incluent les salaires de l'équipe, les études d'état des lieux, les formations, les investissements, les coûts de fonctionnement de la gestion de données, les coûts de mobilisation des parties prenantes, des évaluations externes, de la documentation et de la diffusion des résultats.

5. Plan de mise en œuvre

La dernière partie du plan de S-E doit décrire les actions à réaliser pour le mettre en œuvre. Ce plan d'action peut inclure des mesures de coordination entre le niveau projet et le niveau stratégique du S-E, des activités de renforcement de capacités, de formalisation des partenariats institutionnels, de standardisation de la col-

lecte et de la restitution des données, d'amélioration de la gestion des données et d'affectation des moyens financiers destinés au S-E dans le budget de l'institution. Le calendrier de mise en œuvre doit établir la correspondance entre les possibilités de financement et le temps nécessaire pour organiser les processus internes et les partenariats avec les autres parties prenantes.

Il convient de rappeler que la mise en œuvre d'un système de S-E structuré ne se fait pas de la veille au lendemain. Comme tous les FE possèdent déjà des procédures robustes pour le S-E au niveau des projets, cela ne signifie pas partir de zéro. Certains FE possèdent déjà des systèmes de S-E qui n'ont besoin que de petits ajustements pour intégrer la perspective stratégique. D'autres FE n'ont pas de plan stratégique actualisé et doivent conclure cette mise à jour avant de revoir leur plan de S-E. La voie vers la prise en compte de la dimension stratégique dans le plan de S-E varie donc selon les FE. C'est pourquoi cette section présente une série de questions pour orienter la préparation du plan de mise en œuvre.

Les douze étapes que nous proposons représentent la voie idéale. Dans la réalité, les processus internes ne débutent généralement pas au point de départ idéal. Point n'est besoin d'attendre l'apparition des conditions idéales pour apporter des ajustements au système de S-E et pour évoluer du niveau des projets vers le niveau institutionnel. Les opportunités qui se présentent, les initiatives de S-E en cours et les capacités existantes doivent être mises à profit. On trouvera à la fin de la section des suggestions d'actions à court terme.

6. Cas commentés d'initiatives de S-E de fonds environnementaux

6.1. BACoMaB : le S-E des interventions sur la biodiversité marine

Le BACoMaB a été créé en 2009 et a lancé son programme de subventions en Mauritanie en 2014, en vue d'appuyer les aires protégées marines et côtières (APM) du pays. En 2017, le BACoMaB a préparé son premier plan stratégique institutionnel pour la période 2018 à 2027. Ce plan définit la vision, la mission, les valeurs et les domaines prioritaires d'intervention du BACoMaB pour les dix années à venir. Les priorités stratégiques sont alignées sur la stratégie nationale pour l'environnement et le développement durable et plan d'action – période 2017-2021. Tout le processus a été réalisé en concertation avec les corps de gouvernance, les bénéficiaires et les principaux partenaires du BACoMaB.

Bien que le plan stratégique ne contienne pas de modèle logique décrivant la chaîne des résultats ou la théorie du changement, la description des indicateurs

d'impact inclut les relations causales. Le contenu des indicateurs de résultats et d'impact facilite donc l'identification de ce qu'il convient de suivre en priorité, ce qui est un point positif dans le système du BACoMaB. Autre point positif, la rédaction et le format du plan sont concis, ce qui en facilite l'appropriation interne et par les parties prenantes. Le consultant suggère qu'une visualisation des hypothèses de la chaîne des résultats pourrait être utile pour progresser dans le choix des indicateurs. Les principales recommandations pour aller de l'avant sont les suivantes :

- *Revoir le plan stratégique* : Considérer la possibilité de séparer les résultats des impacts, ainsi qu'il a été mentionné. Attention aux thèmes transversaux tels que le genre. Le développement d'un modèle logique dans le cadre d'un exercice collectif impliquant l'équipe et la direction du BACoMaB pourrait être une bonne manière de réviser le processus.
- *Renforcer les partenariats* : Au niveau national, le BACoMaB pourrait organiser/mener un groupe de travail sur le S-E réunissant les principales parties prenantes pour un effort sur les cibles et les indicateurs communs. Un exercice de cartographie des cibles communes, indicateurs, demandes et sources de données pourrait être le premier produit du GC. Au niveau du CAFÉ et du RedLAC, le BACoMaB pourrait envisager

des échanges avec d'autres FE travaillant sur des questions semblables

- *Préparer le plan de S-E institutionnel, en adoptant une approche de mise en œuvre par modules* : (i) commencer tout de suite le suivi des produits pour lesquels les données et les moyens sont disponibles ; (ii) définir des cibles de renforcement des capacités (ressources humaines, formations, équipements, système de gestion des données...) à l'interne et pour les partenaires clés ; (iii) mener à terme la structuration du système de S-E. Deux années semblent un objectif raisonnable pour ce faire ; (iv) continuer à revoir et à ajuster le plan de S-E en fonction des nouvelles demandes et opportunités.

6.2. FCBT – Paraguay : S-E d'interventions sur la conservation des forêts

Le Fonds de conservation de la forêt tropicale (FCBT) a été créé en 2007 à la suite d'un accord dette contre nature signé entre les gouvernements du Paraguay et les Etats-Unis d'Amérique.

En 2014, le FCBT a développé son plan stratégique 2015-2019 en utilisant l'approche du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard). Sa proposition inclut une carte de stratégie, qui décrit les principaux éléments du plan. L'objectif général est « de provoquer des changements visibles et durables dans la société paraguayenne par la préservation et l'usage durable des ressources naturelles et de la biodiversité ». La carte stratégique inclut une perspective supplémentaire appelée « perspective environnementale ».

Le plan stratégique du FCBT contient aussi une matrice d'impacts concernant deux objectifs spécifiques dérivés de l'objectif principal : le premier concernant le changement de l'attitude des parties prenantes et le second leur participation. Un ensemble de 11 produits et indicateurs respectifs sont associés aux objectifs spécifiques. La plupart des indicateurs sont qualitatifs et chacun possède au moins une question d'orientation. Le FCBT continue à développer un système de S-E pour suivre le plan stratégique 2015-2019 au niveau institutionnel. Pour l'instant, le S-E concerne surtout le suivi des projets. Le FCBT fonctionne avec une équipe très réduite de quatre personnes et n'a pas de personnel dédié au S-E.

Les principales recommandations du consultant sont les suivantes :

- *Envisager d'inclure des indicateurs transversaux* : les indicateurs du FCBT sont alignés avec les indicateurs de conservation de la forêt/biodiversité utilisés par les bailleurs et les accords



©Diogo Marecos Duarte

internationaux, avec de légères différences de rédaction. Certains thèmes transversaux n'ont cependant pas encore été considérés. En ce qui concerne les indicateurs socio-économiques, le FCBT pourrait envisager de séparer par genre les indicateurs relatifs au revenu et à la mobilisation des parties prenantes. Un indicateur supplémentaire pourrait mesurer la proportion de secteurs vulnérables bénéficiant des financements du fonds. Compte tenu de l'importance du changement climatique dans l'agenda mondial et de son rapport avec les interventions de conservation des forêts, le FCBT pourrait envisager d'inclure un indicateur soulignant ses contributions à l'agenda climat et/ou au plan national d'action pour l'adaptation.

- *Etablir un état des lieux et définir des cibles* : Il convient de définir des cibles pour la matrice d'impacts. Dans le cas d'indicateurs de conservation correspondant à la vision BAAPA, le FCBT devra éclaircir s'il choisira les mêmes cibles ou certaines d'entre elles. Les indicateurs qualitatifs nécessiteront le plus tôt possible d'un état des lieux pour permettre d'établir les cibles.
- *Renforcer les partenariats de S-E* : le FCBT pourrait organiser un processus de formation au S-E qui inclurait les organisations de mise en œuvre et d'autres partenaires. Des partenariats stratégiques pourraient être constitués avec des universités, des instituts de recherche et l'administration afin d'améliorer la relation coût-bénéfice du suivi à long terme des indicateurs de conservation de la biodiversité. Comme le FCBT finance des interventions impliquant des communautés et des associations locales, une approche participative pourrait être adoptée dans le système de S-E, en accord avec les organisations de mise en œuvre.
- *Automatiser la collecte de données* : Le plan de S-E pourrait adopter des outils informatiques de collecte des données afin d'alléger la tâche de l'équipe du FCBT et de faciliter la transformation des indicateurs de projets en indicateurs d'impact. Cette automatisation concernerait au moins les ONG et autres organisations de mise en œuvre qui possèdent des ordinateurs et un accès à internet.
- *Envisager la nomination d'un responsable du S-E* : L'expansion des ressources financières et l'appui de nouveaux donateurs sont des objectifs décrits dans la partie Perspective des processus internes du plan stratégique du FCBC. Pendant l'élaboration du plan de S-E, le FCBT pourrait envisager d'embaucher un coordinateur des activités de suivi-évaluation.

7. Suite des activités au niveau des réseaux

Cette section présente une suite des activités pour la diffusion et l'utilisation de la proposition de S-E au niveau des réseaux.

- *Partager le présent rapport avec tous les FE* : La préparation de cette proposition a impliqué des représentants des huit fonds qui participent au GT S-E. L'appropriation de ce produit par l'ensemble du réseau dépend de sa diffusion à tous les FE. Comme l'ont souligné les représentants du RedLAC, il est recommandé de le traduire en espagnol pour en faciliter la lecture. Soulignons à ce sujet l'importance de la coordination entre les présidences et les secrétariats des deux réseaux.
- *Concevoir un processus de recueil des opinions des FE sur la liste d'indicateurs* : Bien que cette proposition soit centrée sur le système de suivi au niveau institutionnel des FE, on peut s'attendre à ce que le CAFÉ et le RedLAC possèdent un jour une série d'indicateurs communs pour démontrer l'impact de conservation au niveau des réseaux.

Il est donc recommandé d'organiser une façon d'obtenir le feedback des FE sur les indicateurs suggérés dans ce rapport. Comme le projet K a engagé un autre consultant pour développer un système de suivi pour les réseaux, ce processus de consultation pourrait envisager l'étude et la validation des deux listes d'indicateurs, en identifiant les convergences pour obtenir une liste d'indicateurs courte et commune. Comme il est décrit à la section 4.4.2, les critères de sélection des indicateurs réseaux pourrait inclure : (i) la capacité d'informer sur la contribution des réseaux à l'atteinte des cibles mondiales et notamment des ODD ; (ii) la capacité d'informer sur l'efficacité des membres du CAFÉ et du RedLAC en tant que mécanismes financiers ; (iii) la faisabilité et la pertinence pour le plus grand nombre de FE.

- *Conserver les échanges d'apprentissages au niveau des réseaux* : A la 20ème Assemblée du RedLAC, les intervenants ont souligné l'importance du Projet K en tant que catalyseur d'actions conjointes entre membres des réseaux. Les membres du GT S-E ont exprimé leur reconnaissance au Projet K qui a appuyé le partage et la discussion des stratégies de S-E. Le Projet K arrivant à son terme, il importe que le RedLAC et le CAFÉ trouvent des façons de maintenir ces interactions au niveau des réseaux. La plateforme virtuelle pour l'échange de connaissances est une des possibilités de continuer à collaborer sur des questions de S-E. Les FE pourraient aussi envisager des visites d'échange pour mieux faire connaître les fonds qui ont déjà structuré des systèmes de S-E.

1. Introduction

1.1 Contexte

Le projet « Connaissance pour l'action » (Projet K) est un partenariat de travail réunissant les fonds environnementaux (FE) du RedLAC (Réseau latino-américain et caribéen de fonds environnementaux) et du CAFÉ (Consortium des fonds africains pour l'environnement). L'objectif du Projet K est de promouvoir les échanges de connaissances et de bonnes pratiques à travers l'apprentissage entre pairs. Il se concentre sur les domaines suivants : (i), un fonds d'amorçage pour appuyer les mécanismes financiers innovants des FE ; (ii) le renforcement des capacités, le mentorat entre pairs et un mécanisme d'échange de connaissances ; (iii) la communication et les bases de données ; (iv) renforcement des capacités institutionnelles pour les réseaux RedLAC et CAFÉ.

L'amélioration des capacités institutionnelles en matière de suivi-évaluation (S-E) est un des principaux objectifs de ces deux réseaux. Entre 2003 et 2008, le RedLAC a organisé plusieurs ateliers sur le S-E. En 2008, il a publié le rapport de l'atelier international sur l'évaluation de l'impact des fonds environnementaux sur la conservation de la biodiversité, un résumé des conclusions de ce processus complété par des études de cas sur les stratégies de S-E de la Fondation Natura (Panama), du PROFONANPE (Pérou) et du Fonds pour l'action environnementale



et l'enfance (Colombie)¹. Quatre ans après, le groupe de travail sur le suivi des impacts du RedLAC a engagé un autre consultant pour se pencher sur l'impact des FE sur la conservation de la biodiversité dans les aires protégées². En collaboration avec Conservation Finance Alliance (CFA), le RedLAC et le CAFÉ ont contribué à l'élaboration des *Normes de pratique à l'usage des Fonds fiduciaires de conservation*, qui incluent neuf normes liées à la production de rapports et au suivi-évaluation³.

En 2016, dans le cadre de ses efforts de renforcement des capacités, le Projet K a engagé un consultant pour créer des indicateurs de suivi des activités du réseau⁴. La proposition finale contenait 30, dont 7 indicateurs de suivi des réseaux, 10 indicateurs de suivi du développement des FE et 7 indicateurs d'impact des FE. Certains FE ont participé à un projet pilote visant à tester ces indicateurs : le Fonds fiduciaire de conservation BioGuinee (Guinée-Bissau), le Fonds de dotation pour l'environnement du Malawi, la Fondation des parcs na-

tionaux et des réserves nationales de Côte d'Ivoire, la Fondation environnementale de Jamaïque, le Fonds de l'Initiative pour les Amériques (El Salvador), et Patrimonio Natural (Colombie). En 2017, le Projet K a publié un manuel résumant les résultats de l'Atelier sur le S-E des programmes, organisé à l'occasion de la 7^{ème} Assemblée du CAFÉ en Mauritanie⁵.

Pour compléter ces efforts, le Projet K a mis en place, en 2018, à l'intention des membres du RedLAC et du CAFÉ, un processus d'apprentissage sur le S-E institutionnel dont l'objectif général était de concevoir un plan stratégique de S-E axé sur l'impact des FE sur la conservation de la biodiversité. Le présent rapport en est le principal produit.

1.2 Méthodologie

i. Approche méthodologique

Les innombrables manuels de préparation de plans de S-E sont unanimes sur l'importance de les personnaliser en fonction des besoins et du contexte de chaque organisation. Bien que les éléments d'un plan de S-E suivent un certain scénario, la diversité des profils des FE interdit de prescrire un modèle standard. C'est en gardant ce fait à l'esprit que nous avons préparé notre proposition en partant des hypothèses suivantes :

⁵ Monteiro, C.; Pimenta, C.; Cabreara, H. (2017). *Programme Monitoring & Evaluation processes in Environmental Funds - A RedLAC-CAFÉ Knowledge for Action Project Workshop*.

¹ RedLAC (2008). *Measuring the Impact of Environmental Funds on Biodiversity: Perspectives from the Latin America and Caribbean Network of Environmental Funds*. Disponible sur <http://ve.vhjdvyz.vesrv.com/sites/default/files/documents/monitoring-and-evaluation/measuring-impact-envir-funds-2008-redlac.pdf> Dernier accès le 10/09/2018.

² Putney, D. & Bath, p. (2012). *Monitoring the Impact of Environmental Fund Projects on Biodiversity Conservation in Protected Areas*. Rio de Janeiro: RedLAC. Disponible sur http://www.funbio.org.br/wp-content/uploads/2012/10/Redlac_7_ingles_27_05_web.pdf Dernier accès le 10/09/2018.

³ CFA (2013). *Normes de pratiques à l'usage des Fonds fiduciaires de conservation*. Disponible sur https://static1.squarespace.com/static/57e1f17b37c58156a98f1ee4/t/5953eae486e6c0fb1c81cb93/1498671896001/CFA_Standards_full-compressed.pdf Dernier accès le 10/09/2018

⁴ Pimenta, C.; Barbosa, F.; Cabreara, H.; Bouabci, L. (2016). *Project K – Executive Report*.

“ Le S-E n’est pas un thème nouveau pour le RedLAC et le CAFÉ. De récentes actions menées par le Projet K ont produit plusieurs résultats. Les FE ont travaillé sur le S-E au niveau des programmes et des projets. ”

- **Une approche participative** : La configuration de tout système de S-E dépend de sa finalité et des besoins de ses usagers. C’est pourquoi nous avons adopté une approche participative, tenant compte du contexte et des besoins du FE, et en dialogue constant avec le groupe de travail sur le S-E du Projet K, composé par des représentants du CAFÉ et du RedLAC (voir annexe 1) ;
- **Profiter des initiatives de S-E en cours** : Comme il est décrit dans la section sur le contexte, le S-E n’est pas un thème nouveau pour le RedLAC et le CAFÉ. De récentes actions menées par le Projet K ont produit plusieurs résultats. Les FE ont travaillé sur le S-E au niveau des programmes et des projets. La présente proposition fait donc partie d’un processus en cours et tient compte des initiatives existantes.

ii. Le processus

La préparation de cette proposition n’a pas suivi une ligne droite. Le processus a été adapté au cours du travail à mesure que l’évaluation de la situation du S-E se faisait plus claire. En résumé, nous avons parcouru les étapes suivantes :

- Affiner les questions pour le plan de S-E : Le Projet K a organisé a été organisé pendant la 8^{ème} Assemblée du CAFÉ au Botswana. A cette occasion, les membres du GT S-E ont présenté leur approche institutionnelle et leurs résultats, inquiétudes et attentes. Cet atelier a contribué à définir la portée et la finalité du plan stratégique de S-E.
- Examen des initiatives de pointe en matière de S-E dans les réseaux RedLAC et CAFÉ : Le principal objectif de cette analyse était d’obtenir une vue générale du S-E dans les FE membres des deux réseaux en faisant la collecte et l’analyse de la documentation disponible, des échanges de courrier électronique et des visioconférences avec les représentants de certains FE. L’information collectée à ce stade a permis d’identifier le profil des FE au regard d’un ensemble de caractéristiques (figure 1). L’analyse étant principalement fondée sur les pages web institutionnelles, des lacunes d’information n’ont pas permis de couvrir toutes les caractéristiques de certains FE. Des plans stratégiques actualisés étaient disponibles dans 11 FE (annexe 2). Ces documents, ainsi que les informations fournies par le GT S-E, ont constitué les principaux intrants de l’élaboration de la proposition de S-E.

Cet examen documentaire a aussi inclus les systèmes de S-E des principaux bailleurs ainsi que les objectifs, les cibles, et les indicateurs de certains accords internationaux pertinents. Les principaux résultats ont été discutés avec les membres du GT S-E, à l’occasion de la 20^{ème} Assemblée du RedLAC en Bolivie. Le rapport sur « L’état de l’art » a permis de consolider l’information et l’analyse de la situation du S-E dans les réseaux RedLAC et CAFÉ⁶.

- La préparation du plan stratégique de S-E : Les résultats du State of Art Report ont confirmé qu’il n’était pas possible d’élaborer une proposition qui servirait à tous les FE. Il a donc été décidé avec les membres du GT S-E, à l’occasion de la 20^{ème} Assemblée du RedLAC, que la proposition devrait couvrir les éléments standards d’un plan de S-E en mettant l’accent sur les bonnes pratiques identifiées dans l’analyse de « l’état de l’art ». Une première proposition de contenu du plan de S-E a été soumise à l’appréciation du GT S-E dont les observations et les corrections ont été incluses dans la version finale.

⁶ CORDEIRO, A (2019). *The state of the art of M&E initiatives at institutional level for measuring impacts on biodiversity conservation: A Review of Environmental Funds associated to REDLAC and CAFÉ*. (Rapport du consultant au projet K)

Figure 1 : Principales caractéristiques utilisées pour établir les profils des FE

PROFIL DES FE : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES			
IDENTIFICATION	PROFIL INSTITUTIONNEL	SITUATION DU S-E	REMARQUES
Réseau	Principales informations	Plan stratégique	...
Pays	Année de création	Dernière mise à jour	...
Acronyme	Type	Buts/Objectifs	...
Nom	Public	Indicateurs	
Site web	Privé	Alignement sur les stratégies nationales	
Contact S-E	Mixte	Plan/politique de S-E	
Contact e-mail	Rôle	Dernière mise à jour	
	Bailleur	Niveau (Projet/Programme /Institutionnel)	
	Mise en œuvre	Indicateurs	
	Taille de l'équipe	Gestion de données	
	Finalité	Stratégie de communication	
	Mission	Structure de S-E	
	Objectifs	Personnel	
	Domaines d'intervention	Capacités internes	
	Thèmes transversaux	Partenariats institutionnels	
	Mécanismes financiers		
	Type de fonds		
	Principaux donateurs		
	Type de subventions		
	Bénéficiaires		



2. Plan de S-E au Niveau Institutionnel des FE : Principales Hypothèses

La recherche de l'efficacité est un thème récurrent dans les institutions publiques et privées. Le suivi et l'évaluation sont sans aucun doute fondamentaux en matière de gestion des organisations. Un système cohérent de S-E fournit les éléments de l'analyse des raisons sous-jacentes au succès ou à l'échec d'une intervention et facilite l'apprentissage institutionnel et la redevabilité.

L'étude des pratiques de S-E des FE a révélé que tous les fonds possèdent des procédures de vérification des progrès physiques et financiers des projets. En revanche, la plupart des FE ne possèdent pas de plan de S-E qui capte les résultats et les impacts de leurs interventions. Ils ne sont pas les seuls. Les organisations internationales, les gouvernements, les agences de développement et les organisations de la société civile éprouvent aussi des difficultés pour assurer le S-E au niveau institutionnel⁷.

Il n'y a pas de stratégie unique pour réussir à institutionnaliser le S-E. Même des institutions travaillant dans le même domaine, telles que les fonds environnementaux, diffèrent dans leurs besoins et capacités de S-E. Ceci rend impossible de prescrire une façon unique d'élaborer un plan de S-E. Il existe néanmoins un certain nombre de postulats dont on doit tenir compte avant de commencer à élaborer un plan stratégique de S-E :

⁷ ACEVEDO, G. et al (2010). *Challenges in Monitoring and Evaluation: An Opportunity to Institutionalize M&E Systems*. Cinquième Conférence du réseau de suivi-évaluation d'Amérique latine et des Caraïbes. Banque mondiale /IADB.

Mesurer ne signifie pas suivre :

Quand on parle de suivi, il est fréquent de placer le choix des indicateurs (que mesurer) au centre de la discussion. Dans ce cas, il n'est pas rare de superposer ou de confondre la mesure et le suivi. **La mesure** fournit un instantané d'une certaine variable **au moment** de la mesure. **Le suivi** implique **la mesure de tendances dans le temps** pour déterminer si **l'intervention** produit **le résultat souhaité** ou si elle doit être modifiée.

Avant de définir ce qu'il faut mesurer, il convient donc de connaître clairement les résultats escomptés de nos interventions et les changements que l'on souhaite qu'elles provoquent, faute de quoi le suivi n'aura pas d'objet.

Le plan de suivi et d'évaluation n'est pas le point de départ :

Avant de se lancer dans l'élaboration d'un plan de S-E, il faut disposer du plan stratégique de l'institution. Le plan de S-E est en effet un outil de traçage et d'évaluation de la réalisation d'objectifs et de cibles fixés dans le plan stratégique. Sans plan stratégique, il est donc impossible d'établir des paramètres pour analyser l'impact des interventions sur la conservation de la biodiversité.

La figure 2 décrit les liens entre le plan stratégique et le S-E et les questions d'orientation correspondantes. La première étape consiste à analyser les principaux défis et les opportunités en vue de déterminer les priorités d'action dans le champ de la mission du FE. L'examen des cibles mondiales et nationales et la consultation de l'administration, des bailleurs, de la société civile et d'autres parties prenantes clés fournira les éléments nécessaires pour passer à deuxième étape. A ce stade, le FE peut identifier sa niche et la façon de promouvoir des changements positifs en matière de conservation de la biodiversité, de la gestion durable des ressources naturelles et de ses autres domaines d'intervention. Le plan stratégique définit les objectifs et les cibles du FE pour une certaine période en définissant le cadre des interventions. Dans le cas des FE, cela signifie les domaines thématiques, les bénéficiaires et les endroits qui seront financés. Avec le plan stratégique en mains, il est possible de développer le plan de S-E au niveau institutionnel. Le plan de S-E définira donc les procédures et les outils de suivi et d'évaluation de l'atteinte des objectifs et cibles fixés dans le plan stratégique.

Figure 2 : Etapes précédant la préparation du plan de S-E

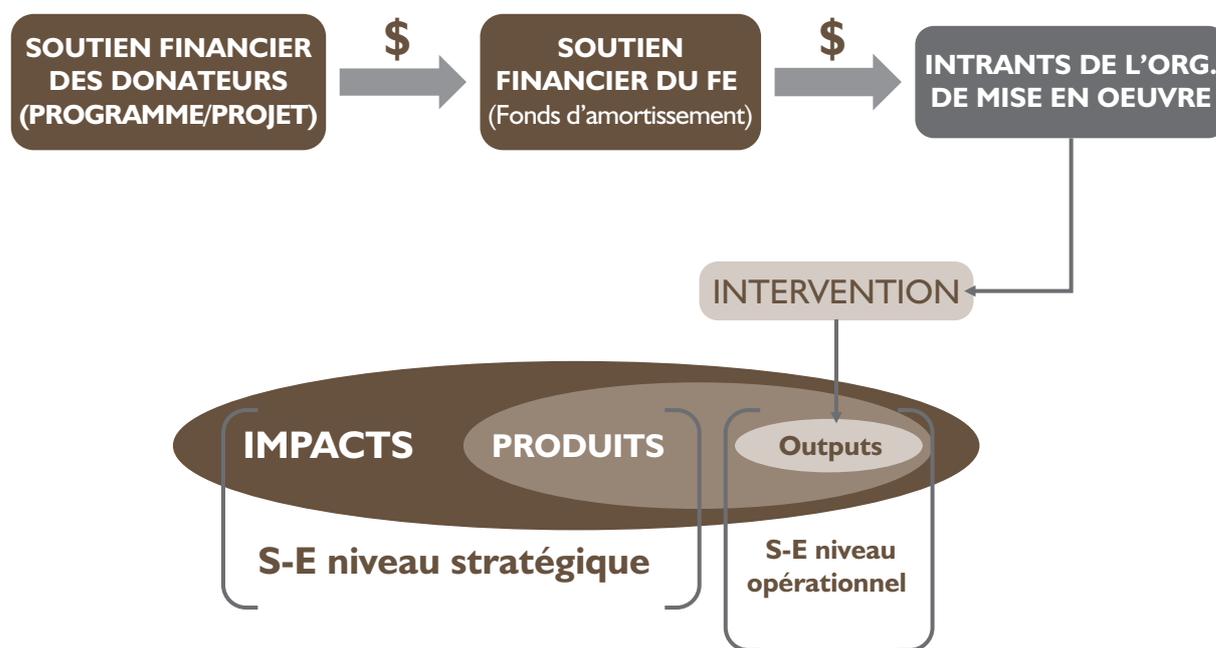


La précision du plan stratégique dans la définition des impacts et des résultats escomptés est essentielle pour définir la stratégie de S-E. Comme la plupart des FE commencent par développer des routines de S-E au niveau des projets, le suivi couvre généralement des résultats d'interventions réalisées par les organisations de mise en œuvre. Pour des raisons de gestion et de redevabilité, il est compréhensible que cela soit le point de départ des routines de S-E mises en place par les FE. Le défi consiste à passer aux niveaux suivants (résultats et impacts) lors de la formulation du plan stratégique.

Bien que la différence entre produit, résultat et impact soit claire dans la théorie, il est fréquent de mélanger ou d'omettre certaines de ces dimensions dans le plan stratégique. Les produits sont les produits, les biens de capital et les services qui résultent d'une intervention. Les résultats sont les effets à court et à moyen terme, probables ou réalisés, des produits d'une intervention. Les impacts peuvent être positifs et/ou négatifs et sont constitués par les effets à long terme produits par une intervention, directement ou indirectement, intentionnels ou non. Les impacts intentionnels sont liés au but stratégique.

La figure 3 présente un schéma simplifié de la position du S-E au niveau stratégique, dans une situation où le FE opère un portefeuille de projets sur des subventions versées par des bailleurs. Le transfert de fonds du bailleur à l'organisation de mise en œuvre est le principal intrant fourni par le FE. L'organisation de mise en œuvre transformera ces fonds en d'autres types d'intrants nécessaires à son intervention. Les activités réalisées avec ces intrants vont générer des produits à court terme, qui à leur tour généreront des effets à moyen terme et des impacts à long terme. Les délais des effets et des impacts varient selon le type d'intervention. Le S-E au niveau stratégique est axé sur le suivi des résultats et l'évaluation des impacts.

Figure 3 : Schéma simplifié des modules de S-E.



Il n'est pas toujours aisé de faire la différence entre l'opérationnel et le stratégique. L'élaboration d'un modèle logique visuel peut contribuer à clarifier les relations entre les interventions du FE et les changements escomptés. Au-delà de la définition des objectifs stratégiques relatifs aux performances du FE en tant que mécanisme financier, il peut articuler la façon dont le fonds contribue aux cibles nationales et mondiales en matière d'environnement et de développement durable.

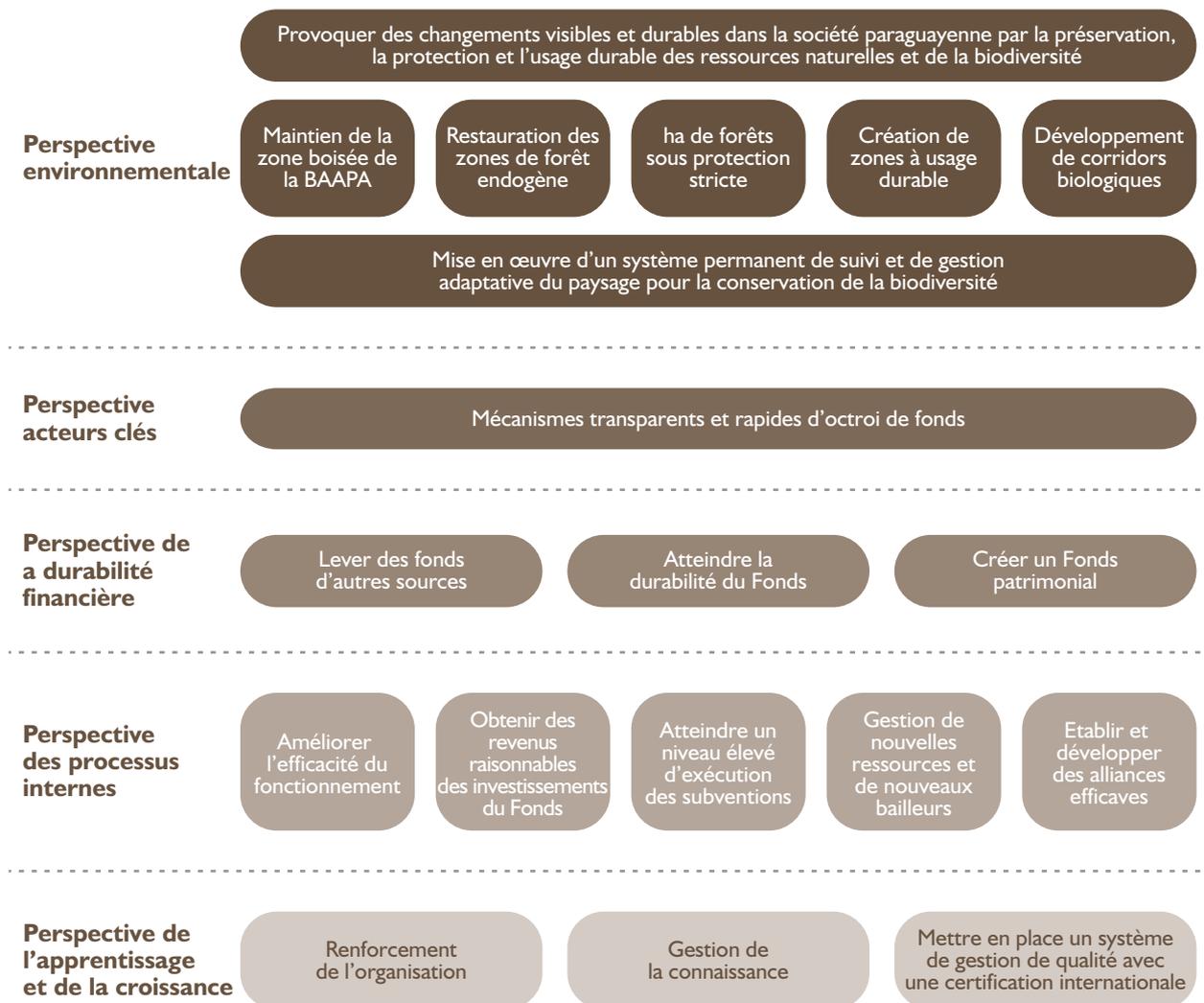
A en juger par les plans stratégiques disponibles à la consultation, les FE n'utilisent pas de modèles graphiques pour présenter les relations entre les interventions et les résultats escomptés. Les graphiques servent surtout à présenter une vue d'ensemble de la structure du plan stratégique. Le FCBT (*Fondo de Conservación de Bosques Tropicales de Paraguay*) a préparé une carte stratégique fondée sur l'approche du tableau de bord prospectif (figure 4). Cette carte permet de capter les objectifs stratégiques dans le domaine de la conservation (*Perspectiva Ambiental*) et de la dimension opérationnelle (*Processos Internos*).

C'est un bon format pour communiquer le contenu du plan stratégique, mais il ne remplace pas le modèle de la chaîne de résultats⁸. On trouvera plus de détails dans *Open Standards for Conservation*⁹. Des exemples concrets seront discutés à la section 6.

⁸ MARGOLUIS, R. et al (2013). Results Chains: A tool for conservation action design, management, and evaluation. *Ecology and Society* 18 (3): 22. Disponible sur <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05610-180322>

⁹ The Conservation Measures Partnership (2013). *The Open Standards for the practice of conservation- Version 3.0*. Disponible sur <http://cmp-opens-standards.org/wp-content/uploads/2014/03/CMP-OS-V3-0-Final.pdf> Dernier accès en octobre 2018.

Figure 4 : Carte stratégique du FCBT





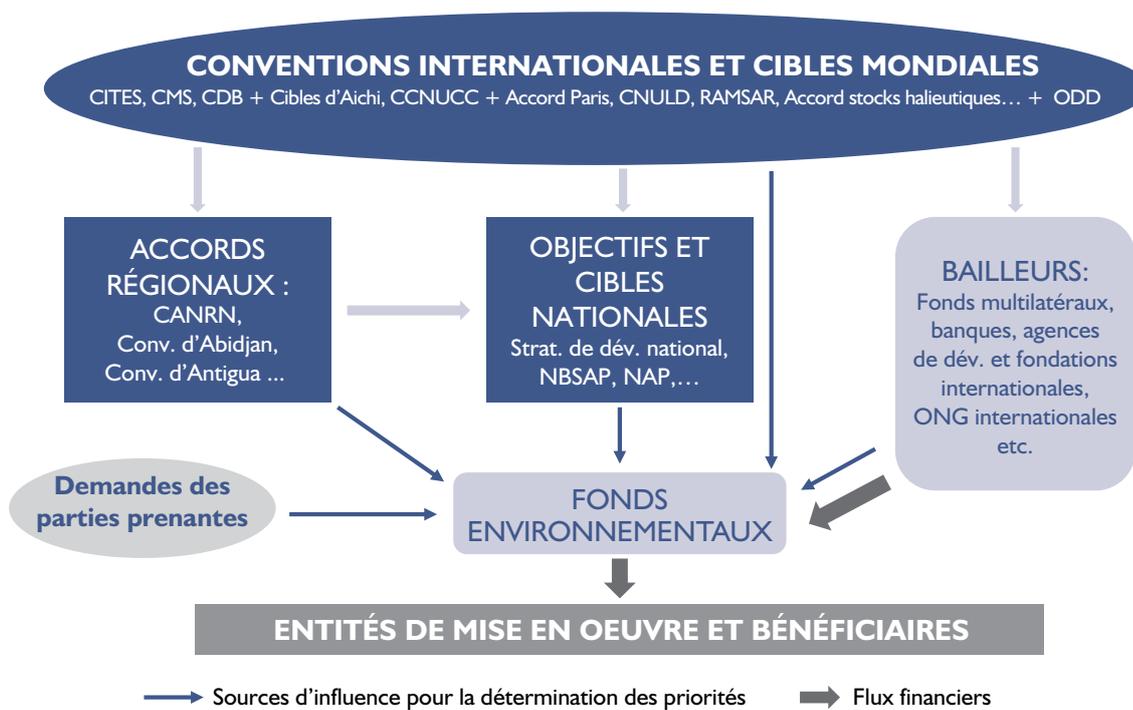
3. Le S-E Dans Les Fonds Environnementaux

3.1 La nature particulière des Fonds environnementaux

Depuis le début des années 90, des fonds environnementaux ont été créés dans de nombreux pays pour octroyer des financements à long terme de la conservation de la biodiversité et d'autres activités environnementales. Les FE jouent un rôle clé en appuyant les efforts nationaux de gestion des aires protégées, de gestion durable et de valorisation des ressources naturelles.

En tant que mécanismes financiers, les FE occupent une position intermédiaire entre les sources de financement et les organisations de mise en œuvre (figure 5). Bien qu'ils ne soient pas directement responsables des interventions, les priorités institutionnelles des FE définissent les domaines thématiques, les endroits et les entités de mise en œuvre qui recevront des fonds pour des activités de conservation. D'un autre côté les priorités stratégiques des FE sont influencées par les conventions internationales et les cibles mondiales, les accords régionaux et les cibles fixées dans les plans nationaux de développement et d'action sectorielle tels que les plans nationaux d'action stratégique pour la biodiversité (PNASB) adoptés par les signataires de la CDB. Les demandes des parties prenantes et les priorités des donateurs, surtout dans le cas des FE qui opèrent des fonds d'amortissement et des fonds renouvelables, influencent aussi la planification stratégique des FE.

Figure 5 : Positionnement des Fonds environnementaux



Le positionnement des FE rajoute de la complexité à l'élaboration de leur système de S-E. Outre qu'ils doivent démontrer leur efficacité en matière d'identification et de gestion de fonds, les FE doivent montrer dans quelle mesure leurs décisions de financement contribuent à la conservation des biens publics nationaux et mondiaux. En tant qu'intermédiaires qui ne sont pas directement responsables des interventions de conservation, les FE doivent se doter d'un système de S-E permettant de répondre aux demandes d'informations des gouvernements et des bailleurs, qui s'en serviront à leur tour pour alimenter leurs propres systèmes de S-E. D'un autre côté, les FE dépendent de la capacité des organisations de mise en œuvre en matière de collecte des informations au niveau des projets, sources des variables qui alimenteront le système de S-E du FE au niveau institutionnel et programmatique.

La taille des équipes des FE sont un autre facteur à prendre en compte lors de la conception de l'architecture du S-E. Dans le réseau CAFÉ, la taille des équipes varie de 4 à 34 personnes (sur 15 FE analysés), mais 50% des FE ont au maximum 8 employés. Dans le cas du RedLAC, certains fonds qui sont aussi des entités de mise en œuvre de projets possèdent des équipes plus étoffées qui peuvent atteindre 80 employés. Cependant, 50% des membres du RedLAC ont au maximum 16 employés. En réunissant 39 FE du RedLAC et de CAFÉ, on constate que 50% d'entre eux possèdent un maximum de 11 employés. Ces chiffres incluent le personnel opérationnel à qui la tâche du S-E ne peut pas être attribuée, ce qui explique pourquoi la plupart des FE ne possèdent pas d'unité ou de personnel dédié à cette fonction.

Selon l'analyse effectuée pendant la première étape de cette étude, tous les FE possèdent des procédures de S-E au niveau des projets. La mise en place d'un S-E au niveau institutionnel demeure un défi pour la plupart d'entre eux. On retrouve cette constatation dans une étude plus ample menée par la Conservation Finance Alliance en 2008 qui montre que bien que les FE suivent des indicateurs de fin de projet pour leurs subventions, la plupart ne suivent pas les impacts des interventions sur la conservation de la biodiversité¹⁰.

Compte-tenu de ces limitations, les participants de l'atelier sur le S-E organisé pendant la 8^{ème} Assemblée du CAFÉ au Botswana ont souligné les principales caractéristiques que devait revêtir un système de S-E centré sur la dimension stratégique :

- L'architecture du S-E doit intégrer les divers niveaux du suivi-évaluation et joindre les résultats de projets mis en œuvre par des organisations différentes.
- Elle doit fournir des orientations et des outils pour standardiser les procédures du S-E des projets, en articulation avec les besoins du FE en matière d'évaluation des impacts au niveau institutionnel.
- Les paramètres doivent être alignés avec les cibles de conservation nationales et internationales, et capter les impacts à moyen et à long terme.
- Il doit comprendre un petit ensemble d'indicateurs significatifs, faciles et peu onéreux à mesurer, et couvrant les diverses dimensions du financement des FE : environnementale, sociale et économique.

¹⁰ SPERGEL, B; TAIEB, P. (2008). *Rapid Review of Conservation Trust Funds*. Groupe de travail sur les FE de Conservation Finance Alliance. Disponible sur <https://www.cbd.int/financial/trustfunds/g-rapidassess.pdf> Dernier accès en nov. 2018.

- Il doit être fonctionnel et pouvoir être opéré par l'équipe du fonds sans avoir besoin d'engager des spécialistes externes.
- La mise en œuvre du S-E au niveau institutionnel doit tenir compte des procédures de suivi existantes au niveau des projets.

3.2 Les demandes de l'agenda mondial, régional et national

La planification stratégique des FE, en tant que mécanismes financiers contribuant à la conservation de la biodiversité et à la gestion durable des ressources naturelles, est hautement influencée par les objectifs et les cibles définis au niveau national et mondial. Les principales conventions pertinentes pour les membres du CAFÉ et du RedLAC et leurs implications sur les stratégies de S-E sont discutées ci-dessous.

La Convention sur la conservation des espèces migratrices appartenant à la faune sauvage - CMS (Bonn, 1979)¹¹

La CMS ou Convention de Bonn est un accord international centré sur la conservation des espèces migratrices qui réunit les pays traversés par les migrations d'animaux, ou « pays de l'aire de répartition ». La convention définit les bases juridiques de la coordination des mesures de conservation. Au 1^{er} décembre 2017, la Convention sur les espèces migratrices comptait 126 Parties. En ce qui concerne la couverture du CAFÉ et du RedLAC, les non-parties incluaient le Botswana, le Malawi et la Namibie en Afrique; et la Colombie, le Guatemala, le Guyana, la Jamaïque, le Mexique et le Surinam en Amérique latine.

Le Plan stratégique pour les espèces migratrices 2015-2023 a été adopté à la 11^{ème} Réunion de la Conférence des Parties (COP 11) organisée en 2014 en Equateur. Ce plan inclut 5 objectifs et 16 cibles. Il propose une liste d'indicateurs fonctionnels à court terme, mais la plupart des cibles requièrent le développement futur d'indicateurs. Notons que, tout en étant axée sur la conservation, la CMS couvre aussi la dimension socio-économique en définissant des cibles en matière de bénéfices et de participation des populations locales.

La Convention-cadre des Nations Unies sur le changement climatique – CCNUCC (New York, 1992) :

La CCNUCC est un accord international visant à stabiliser les concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère à un niveau qui préviendra des interférences anthropiques dangereuses avec le système climatique. Elle prévoit que des traités internationaux (nommés « protocoles » ou « accords ») pourront être négociés pour spécifier les actions futures permettant d'atteindre l'objectif de la convention. Le protocole de Kyoto a été adop-

¹¹ Pour plus d'informations, voir <https://www.cms.int/en>

té en 1997 mais n'a pas été appliqué avant 2005. Son principal objectif est de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) en fixant des cibles pour les pays développés. Le suivi est assuré par les Etats Parties et communiqué au secrétariat du protocole par des bilans annuels d'émissions et des rapports nationaux périodiques.

La 21^{ème} COP, organisée à Paris en 2015, a adopté l'Accord de Paris, une autre étape de mobilisation des pays à des actions concrètes. Cet accord vise à renforcer la réponse mondiale à la menace du changement climatique en maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2 degrés Celsius par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 degré Celsius. En outre, l'accord vise à accroître la capacité des pays développés et en développement à faire face aux impacts du changement climatique¹². Elle encourage les parties à conserver et à renforcer les puits et les réservoirs de carbone, notamment les forêts, et de créer des politiques et des incitations pour réduire les émissions provenant de la déforestation et de la dégradation des forêts, et promouvoir la conservation, la gestion durable des forêts et l'augmentation des stocks de carbone dans les pays en développement. A l'exception du Suriname en Amérique latine tous les pays du CAFÉ et du RedLAC ont ratifié l'Accord de Paris.

Les contributions déterminées au niveau national (CDN) et les plans nationaux d'adaptation (PNA) sont des instruments essentiels pour formaliser les engagements des pays envers l'Accord de Paris. Le secteur UTCATF (utilisation des terres, changement d'affectation des terres et foresterie) et le secteur AFAUT (agriculture, foresterie et autres utilisations des terres) sont particulièrement importants pour les pays en développement et constituent la partie centrale des CDN et des PNA. Tous les pays du CAFÉ et du RedLAC ont soumis des CDN. Les PNA sont en cours d'élaboration dans la plupart d'entre eux.

La Convention sur la diversité biologique – CDB (Rio de Janeiro, 1992)

La Convention sur la diversité biologique (CDB) est entrée en vigueur en 1994 et est depuis devenue l'un des plus importants accords internationaux sur l'environnement. Les principaux objectifs de la CDB sont la conservation de la biodiversité, l'usage durable de ses composantes et le partage juste et équitable des bénéfices tirés de ses ressources génétiques. La convention recouvre la biodiversité dans les agrosystèmes, les zones arides et subhumides, les forêts, les eaux continentales, les montagnes, les îles, et les écosystèmes marins et côtiers. La CDB est donc une convention essentielle pour les FE associés au CAFÉ et au RedLAC.

¹² UNFCCC (2018). *The Paris Agreement*. [ONLINE]. Disponible sur <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> Dernier Accès en octobre 2018.

Depuis son adoption, les Conférences des Parties (COP) ont approuvé plusieurs décisions. La 10^{ème} COP organisée en 2010 à Nagoya a adopté le plan stratégique pour la biodiversité 2011-2020, qui inclut 20 cibles de biodiversité d'Aichi réparties en cinq objectifs stratégiques (voir annexe 3)¹³. A niveau national, les pays ont adopté des cibles en fonction de leurs priorités, les ont déclarées dans leurs Stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité (NBSAP), puis les ont soumises à la CDB. A l'exception de la Bolivie et du Panama, tous les membres du RedLAC et du CAFÉ ont soumis des versions mises à jour de leur NBSAP¹⁴. Comme nous l'avons mentionné pour l'agenda climat, les cibles nationales de conservation de la biodiversité peuvent être une référence importante pour définir les priorités stratégiques des FE.

En 2016, la COP 13 tenue à Cancun a adopté une liste mise à jour d'indicateurs d'évaluation des progrès des cibles d'Aichi. L'annexe 4 présente ceux des indicateurs d'Aichi qui pourraient être utiles aux FE¹⁵. La liste inclut des indicateurs génériques et des indicateurs spécifiques qui peuvent être utilisés pour suivre des changements de tendances. Certains de ces indicateurs sont équivalents à ceux des Objectifs du développement durable (ODD).

La Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification -CNULD (Paris, 1994) :

La Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULD) est un accord international reliant l'environnement et le développement à la gestion durable des terres. Elle concerne les zones arides, semi-arides et sub-humides sèches. Ce genre d'écosystème fait partie du périmètre d'intervention de plusieurs FE.

En 2017, la COP 13 organisée dans la ville chinoise d'Ordos a adopté le Cadre stratégique 2018-230¹⁶. qui comporte cinq objectifs stratégiques, 15 impacts escomptés et 14 indicateurs. Les objectifs stratégiques sont liés aux conditions des écosystèmes et des populations, à la sécheresse, aux bénéfices environnementaux mondiaux et à la mobilisation de ressources financières et non financières pour mettre la convention en œuvre.

Le cadre stratégique de la CNULD est aligné avec l'agenda climat et les ODD, ce qui signifie que certains de ses indicateurs sont identiques ou semblables. La cible 15.3 des ODD est définie de la manière suivante : « D'ici à

2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde neutre en matière de dégradation des terres. » En 2015, la 12^{ème} réunion de la Conférence des Parties organisée à Ankara a adopté cette cible et lancé le Programme de définition des cibles nationales de la neutralité de dégradation des terres (LDN-TSP). En 2014-2015, le Costa Rica et la Namibie se sont joints à 12 autres pays dans un projet pilote visant à mettre en œuvre l'approche de définition des cibles du LDN. Tous les pays associés au RedLAC et au CAFÉ se sont déjà engagés à définir des cibles de neutralité de dégradation des terres, à l'exception de Belize et du Honduras¹⁷.

La Convention sur les zones humides d'importance internationale particulièrement comme habitats des oiseaux d'eau (Convention Ramsar sur les zones humides) (Ramsar, 1971)

La Convention Ramsar sur les zones humides est un traité international qui fournit un cadre pour la conservation et l'utilisation raisonnée des zones humides. Entrée en vigueur en 1975, c'est un des plus anciens accords internationaux multilatéraux sur l'environnement. Chaque Partie contractante doit désigner des zones humides de son territoire éligibles à une inclusion dans la liste des zones humides d'importance internationale, ou « sites Ramsar ». Le choix des sites dépend de leur importance internationale en termes d'écologie, de botanique, de zoologie, de limnologie ou d'hydrologie.

Le 4^{ème} Plan stratégique de la Convention Ramsar s'étend sur la période 2016-2024 et inclut 19 cibles réparties en quatre objectifs stratégiques : (a) s'attaquer aux vecteurs de la perte et de la dégradation des zones humides ; (b) conserver et gérer efficacement le réseau de sites Ramsar ; (c) utilisation raisonnée des zones humides ; (d) amélioration de la mise en œuvre¹⁸. Le plan stratégique établit aussi une série d'indicateurs relatifs pour la plupart au pourcentage de pays ayant atteint leurs cibles.

A l'exception du Guyana, tous les pays du CAFÉ et du RedLAC possèdent des sites Ramsar. Plusieurs FE appuient des interventions sur des sites Ramsar ou sur des zones humides n'ayant pas encore été reconnues comme Ramsar. C'est pourquoi le cadre stratégique Ramsar pourrait être une source d'inspiration pour définir des cibles au niveau institutionnel des FE.

¹³ *Convention on Biological Diversity, CBD/COP/DEC/X/2 - Strategic Plan for Biodiversity 2011-2020*. [ONLINE] Disponible sur <https://www.cbd.int/decision/cop/?id=12268> Dernier accès en Octobre 2018.

¹⁴ CDB (2018). *Search NBSAPs and National Reports* [ONLINE] Disponible sur <https://www.cbd.int/nbsap/search/defaultC.shtml> Dernier accès en nov 2018.

¹⁵ *Convention on Biological Diversity, CBD/COP/DEC/XIII/28 - Indicators for the Strategic Plan for Biodiversity 2011-2020 and the Aichi Biodiversity Cibles*. Disponible sur <https://www.cbd.int/doc/decisions/cop-13/cop-13-dec-28-en.pdf> Dernier accès en Octobre 2018.

¹⁶ *Convention to Combat Desertification, Decision 7/COP13 The future strategic framework of the Convention*. Disponible sur https://www.uncd.int/sites/default/files/relevant-links/2018-08/cop21add1_SF_EN.pdf Dernier accès en nov 2018.

¹⁷ UNFCC (2018). *Countries setting LDN Cibles*. Disponible sur <https://www.uncd.int/sites/default/files/inline-files/LDN%20TSP%20map%20119.pdf> Dernier accès en nov 2018.

¹⁸ *The Ramsar Convention, Resolution XII.2 The 4th Strategic Plan 2016 - 2024*. Adopté par la 12^{ème} Conférence des Parties à Punta del Este, Uruguay, du 1 au 9 juin 2015. Disponible sur https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/library/4th_strategic_plan_2016_2024_e.pdf Dernier accès en novembre 2018.

Les objectifs de développement durable (ODD)

C'est en 2015 que l'Agenda 2030 a été adopté par tous les pays membres de l'ONU. Cet accord vise l'éradication de la pauvreté et la promotion du développement durable au niveau mondial et dans chaque nation, et couvre un ensemble de 17 objectifs de développement durable (ODD), de 169 cibles et de 230 indicateurs. Depuis son adoption, les gouvernements nationaux, les institutions multilatérales et les bailleurs harmonisent leurs plans de développement et stratégies institutionnelles avec l'Agenda 2030 dont ils adoptent les cibles et les indicateurs.

Les piliers des ODD sont la Population, la Prospérité, la Planète, la Paix et le Partenariat. L'éradication de la pauvreté sous toutes ses formes et dimensions, notamment de la pauvreté extrême, est l'objectif numéro un de l'Agenda 2030. Les objectifs suivants proposent des actions pour améliorer la santé et l'éducation et promouvoir la croissance économique tout en luttant contre le changement climatique et en protégeant les océans et les forêts.

Les FE ont des priorités de travail différentes, ce qui conduit à des réponses différentes à la question de savoir quelles cibles des ODD sont liées aux stratégies institutionnelles. Cependant, compte-tenu des domaines de travail communs aux associés du CAFÉ et du RedLAC, les principales cibles applicables aux FE se trouvent dans les ODD 6, 13, 14, 15 et 17 (fig. 6). Les ODD 1, 2 et 5 concernent des thèmes transversaux que les financements des FE affectent directement et indirectement. Certaines cibles des ODD 8, 9 et 12 peuvent présenter un intérêt pour certains FE. L'annexe 5 présente une liste de cibles pertinentes pour les fonds environnementaux.

A ce jour, peu de FE se sont intéressés aux relations entre leur travail et les ODD. Compte-tenu de l'importance des ODD au niveau mondial et des efforts entrepris par les gouvernements pour internaliser les ODD dans les politiques nationales, les FE pourraient tenir compte des ODD dans leur planification et leur cadre de S-E.

Figure 6 : Les ODD les plus pertinents pour les fonds environnementaux



Le Plan stratégique des Nations Unies pour les forêts (2017-2030)

Le Forum des Nations Unies sur les forêts FNUF est un organe politique composé par tous les membres de l'ONU, créé en 2000 pour promouvoir la gestion, la conservation et le développement durable de tous les types de forêts et pour renforcer l'engagement politique à long terme sur ce programme¹⁹. Parmi les réalisations du FNUF se trouvent l'adoption du premier Instrument forestier des Nations Unies en 2007, la création du Réseau mondial de facilitation du financement forestier en 2015 et la préparation du premier plan stratégique des Nations Unies pour les forêts 2017-2030.

Le plan stratégique a été adopté par l'Assemblée générale de l'ONU en avril 2017²⁰. Il comporte six objectifs généraux et 26 cibles associées devant être atteintes d'ici 2030. Il inclut en outre une liste indicative de domaines thématiques d'action pour chaque objectif forestier mondial. Les objectifs et les cibles visent à contribuer aux avancées des ODD, des cibles de biodiversité d'Aichi, de l'Accord de Paris et d'autres instruments forestiers internationaux. A l'image des méca-

¹⁹ Pour plus d'information : <https://www.un.org/esa/forests/index.html>

²⁰ Conseil économique et social des Nations Unies. *Resolution 2017/4. United Nations strategic plan for forests 2017–2030 and quadrennial programme of work of the United Nations Forum on Forests for the period 2017–2020 (20/04/2017)*. Disponible sur <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/184/62/PDF/N1718462.pdf?OpenElement> Dernier accès en nov 2018.

nismes déjà prévus dans d'autres accords, les pays peuvent déterminer volontairement leurs contributions à la réalisation des objectifs forestiers mondiaux.

Depuis 2015, la FAO conduit le développement d'un ensemble d'indicateurs forestiers de base. La version préliminaire inclut 21 indicateurs couvrant les domaines thématiques suivants : l'extension des ressources forestières (3 indicateurs) ; la diversité biologique forestière (2) ; la santé et la vitalité des forêts (2) ; les fonctions productives des ressources forestières (4) ; les fonctions protectrices des ressources forestières (1) ; les fonctions socio-économiques des ressources financières (4) ; le cadre juridique, politique et institutionnel (6)²¹. La version finale est escomptée en 2019. L'annexe 6 présente la liste complète des objectifs et des cibles, ainsi que les ODD et les cibles d'Aichi correspondants. Nombre d'entre eux convergent avec les domaines prioritaires de financement des FE.

Les plans nationaux de développement

La plupart des pays élaborent des plans nationaux de développement pour orienter les politiques et les programmes gouvernementaux. Les plans stratégiques sont complétés par des plans et des politiques sectoriels sur l'environnement, l'adaptation au changement climatique, l'atténuation des risques et des catastrophes, entre autres secteurs. Généralement, ces plans traduisent dans le contexte national les directives établies par les traités internationaux.

Les plans nationaux constituent donc une référence importante pour définir les objectifs et les cibles stratégiques des FE. L'analyse des lacunes de financement décrites dans ces plans permet aux FE d'identifier la valeur ajoutée qu'ils apportent aux priorités nationales de conservation en partageant les objectifs et les cibles fixées dans les plans nationaux.

3.3 Les approches de S-E des bailleurs

L'amélioration du suivi-évaluation est au cœur des discussions internationales sur le financement du développement durable²². Au-delà de l'audit et du contrôle financier, les bénéficiaires des financements sont aujourd'hui tenus d'effectuer le S-E de leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux.

La plupart des fonds liés au CAFÉ et au RedLAC ont mis en place des fonds de dotation qui leur donnent une certaine autonomie en matière de définition du système

de S-E. Cependant, les FE administrent aussi des fonds d'amortissement et d'autres programmes financés par des sources externes. Dans ce cas, ils doivent aussi tenir compte des exigences de S-E de leurs bailleurs. Il ne s'agit pas d'une contrainte bureaucratique, les bailleurs ayant aussi leurs propres besoins de suivi et dépendant donc des informations des FE pour alimenter leur système de S-E.

Selon les informations disponibles dans les pages web, la liste des bailleurs totalise au moins 150 sources distinctes de financement. Elle inclut des organisations bilatérales et multilatérales, des agences de développement, des gouvernements étrangers, les gouvernements nationaux, des fondations philanthropiques, des ONG internationales et le secteur privé. Les bailleurs ont leurs propres exigences en matière de S-E et de reddition de comptes. Le niveau de complexité varie selon les bailleurs. Aux fins de cette étude, les principales caractéristiques des cadres de S-E des bailleurs clés sont décrites ci-dessous.

i. Le Fonds pour l'environnement mondial – FEM

Le Fonds fiduciaire pour l'environnement mondial (FEM) a été créé en 1992 au Sommet de la Terre pour répondre aux défis environnementaux mondiaux. Le FEM sert de mécanisme financier à cinq conventions: La Convention sur la diversité biologique (CDB), La Convention-cadre des Nations Unies sur le changement climatique (CCNUCC), la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULD), la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POP) et la Convention de Minamata sur le mercure. Ces conventions donnent les grandes orientations concernant les projets du FEM, qui opère des fonds fournis par les pays donateurs, qui sont recomposés tous les quatre ans.

Depuis la création du FEM, le suivi-évaluation occupe une place importante dans les directives opérationnelles. La politique de S-E a évolué en fonction du développement de sa structure programmatique et de son architecture de résultats. Le FEM associe plusieurs méthodes et outils pour suivre et évaluer, et les responsabilités sont partagées entre les parties. Le suivi peut être assuré au niveau des programmes et des projets, au niveau du portefeuille et au niveau national et mondial. L'évaluation alimente les processus de gestion et de prise de décision et informe le cycle planification, programmation, budgétisation, mise en œuvre et reddition de comptes.

Le FEM a développé des outils de suivi au niveau des projets²³. Ces outils fournissent des indicateurs spécifiques de mesure des avancées vers l'atteinte des résultats et des produits au niveau du portefeuille dans chaque domaine d'intervention du FEM. Les outils de traçabilité sont structurés en fonction du cadre de résultats de cycle et sont utilisés par les organismes de mise

²¹ Forum des Nations Unies sur les forêts, XIIIe Session (7-11 May 2018). *Monitoring, assessment and reporting on progress towards implementing the United Nations strategic plan for forests 2017-2030, including the United Nations forest instrument and voluntary national contributions*. Disponible sur <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N18/050/82/PDF/N1805082.pdf?OpenElement> Dernier accès en nov 2018.

²² Nations Unies (2014). *Report of the Intergovernmental Committee of Experts on Sustainable Development Financing*. Disponible sur <https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2014/12/ICESDF.pdf#page=2> Dernier accès en nov 2018.

²³ GEF (2018). *Tracking Tools* [ONLINE] Disponible sur https://www.thegef.org/documents/tracking_tools Dernier accès en oct 2018.

en œuvre. En ce qui concerne les domaines d'intervention des FE, le FEM a publié des outils de suivi de la biodiversité pour les FEM 3/4/5 et le FEM 6, et des outils de suivi de la gestion forestière durable pour les FEM 5 et 6.

En 2018, le FEM a présenté les directives de programmation pour le FEM 7, qui s'étendra de 2018 à 2022. Le cadre stratégique du FEM 7 comporte cinq domaines d'intervention (biodiversité, changement climatique, dégradation des terres, eaux internationales, produits chimiques et déchets) et quatre programmes d'impacts (systèmes alimentaires, usage et restauration des terres, Villes durables et gestion forestière durable). Les domaines d'intervention « biodiversité » et « dégradation des terres » convergent fortement avec les priorités des FE. Un outil de suivi du FEM pour les aires protégées est déjà disponible. Il conserve le système METT adopté dans les cycles du FEM précédents.

Le FEM étant guidé par cinq conventions, dont deux directement liées au domaine de travail des FE, le cadre de résultats du FEM 7 est une source d'inspiration pour les FE qui élaborent leur stratégie de S-E pour démontrer leurs impacts sur la conservation de la biodiversité.

ii. La Banque Mondiale

La Banque Mondiale est la source la plus importante du monde en matière de financement de la biodiversité. Depuis les années 80, elle est responsable de 60% des financements mondiaux liés à la biodiversité (y compris des fonds FEM qu'elle a administrés). Les objectifs stratégiques actuels du Groupe Banque Mondiale sont (i) d'éradiquer la pauvreté extrême et (ii) de promouvoir une prospérité partagée d'une manière durable²⁴. Pour atteindre ces objectifs la Banque intervient dans de nombreux domaines dont l'environnement et les ressources naturelles.

Le S-E est une des pierres angulaires des opérations de la Banque Mondiale et a évolué au cours de son histoire. Selon la politique de la Banque, la finalité du S-E « est de vérifier les progrès accomplis ou l'atteinte des résultats, appuyer l'apprentissage à partir de l'expérience et promouvoir la redevabilité envers les résultats²⁵ ». L'approche du S-E de la Banque est une combinaison de suivi, d'auto-évaluation et d'évaluations indépendantes à des niveaux différents. Le S-E au niveau des projets alimente l'analyse des performances à plus haut niveau. L'évaluation joue un rôle important dans le système de S-E et est coordonnée par le comité indépendant d'évaluation²⁶.

Les organismes de mise en œuvre sont tenus de présenter un cadre de résultats couvrant les contenus

²⁴ Le Groupe Banque Mondiale. 2014. *A Stronger, Connected, Solutions World Bank Group: An Overview of the World Bank Group Strategy*. Disponible sur https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16093/32813_ebook.pdf?sequence=5#page=2 Dernier accès en oct 2018.

²⁵ Banque Mondiale (2007). *Policies and Procedures. OP 13.60 - Monitoring and Evaluation*. Disponible sur <https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/Pages/PPFHome.aspx>. Dernier accès en oct 2018.

²⁶ Plus d'information sur <http://ieg.worldbankgroup.org/> Dernier accès en oct 2018.

suivants : (i) une déclaration des objectifs de développement du projet (ODP) ; (ii) un ensemble d'indicateurs pour mesurer les produits liés à l'ODP et une série de résultats intermédiaires pour suivre l'avancée vers l'atteinte des objectifs ; et (iii) des fiches de S-E spécifiant des unités claires de mesure, les lignes de base, les cibles annuelles et finales ainsi que les rôles et les responsabilités en matière de collecte, de compte-rendu et d'analyse des données provenant de ces indicateurs²⁷.

Les directives de la Banque recommandent l'utilisation d'un ensemble limité de bons indicateurs (moins de 5) mesurant tous les aspects du PDO. Il est obligatoire d'y inclure « le nombre de bénéficiaires directs, dont le pourcentage de femmes » et fortement recommandé d'y inclure les indicateurs pertinents des Indicateurs sectoriels de base²⁸, un ensemble de 142 indicateurs répartis en 42 secteurs. La liste inclut des indicateurs spécifiques pour la biodiversité et les forêts. Des analyses récentes indiquent que les indicateurs s'attachent peu à l'impact sur la pauvreté des investissements en biodiversité. Ce qui obscurcit les résultats du portefeuille en matière de vulnérabilité. D'où l'emphase placée par les nouvelles directives sur le suivi et l'évaluation des investissements et des opérations dans le domaine de la biodiversité, notamment par une meilleure utilisation des indicateurs de pauvreté et de prospérité partagée. La réalisation de diagnostics sur l'état de la biodiversité et des services écosystémiques pendant la préparation des projets est elle aussi envisagée²⁹.

L'inclusion des ODD dans la stratégie des organisations multilatérales a mis l'accent sur la dimension socio-économique des interventions sur la biodiversité. Les thèmes transversaux, comme le genre ou la contribution à l'atténuation et l'adaptation aux risques climatiques, sont aussi des éléments récurrents dans l'agenda de la plupart des bailleurs. En 2015, la Banque Mondiale a préparé sa stratégie pour le genre, axée sur la promotion de l'égalité des genres, la réduction de la pauvreté et la croissance inclusive³⁰. La Banque a aussi élaboré un plan d'action contre le changement climatique³¹ contenant des directives pour inclure systématiquement des

²⁷ Banque mondiale (2013). *Results Framework and M&E Guidance Note*. Disponible sur http://siteresources.worldbank.org/PROJECTS/Resources/40940-1365611011935/Guidance_Note_Results_and_M&E.pdf. Dernier accès en Oct 2018.

²⁸ Banque mondiale (2013). *Core Sector Indicators and Definitions*. Disponible sur <http://siteresources.worldbank.org/PROJECTS/Resources/40940-1367867968385/CoreSectorIndicatorsLisC.pdf> Dernier accès en Oct 2018.

²⁹ Banque mondiale (2014). *Investing In Natural Capital for Eradicating Extreme Poverty and Boosting Shared Prosperity A Biodiversity Roadmap for the WBG*. Disponible sur <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/19998/887530REVISED000NC0385272B00PUBLIC0.pdf?sequence=1> Dernier accès en Oct 2018.

³⁰ Banque mondiale (2016). *Gender Strategy – 2016-2023*. Disponible sur <http://documents.worldbank.org/curated/pt/820851467992505410/pdf/102114-REVISED-PUBLIC-WBG-Gender-Strategy.pdf> Dernier accès en Oct 2018.

³¹ Banque mondiale (2016). *Climate Change Action Plan 2016-2020*. Disponible sur <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24451/K8860.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Dernier accès en Oct 2018.

considérations climatiques dans les projets, les politiques et les budgets. Elle envisage d'harmoniser le suivi, la reddition de comptes et l'évaluation pour suivre les avancées dans tous ces domaines. Comme la plupart des bailleurs sont en train d'adopter les mêmes procédures, les FE doivent être attentifs à ces tendances lors de la mise à jour de leurs plans stratégiques et des indicateurs associés.

iii. L'Agence des Etats-Unis pour le développement international – USAID

L'USAID est la principale agence de développement international du monde et intervient dans plus de 100 pays. Ses politiques sectorielles proposent des directives de développement et de mise en œuvre de programmes. La politique de biodiversité³² fixe les objectifs suivants : (a) conserver la biodiversité dans des endroits prioritaires, et (b) considérer la biodiversité comme une composante essentielle du développement humain. En ce qui concerne le suivi, la politique détermine que les indicateurs doivent capter à la fois la biodiversité et les autres produits de développement, tels que les cobénéfices et les impacts socio-économiques des interventions sur la conservation de la biodiversité.

En 2016, l'USAID a publié une mise à jour de sa liste complète des indicateurs qui contient les indicateurs type d'aide à l'étranger pour les catégories, domaines et éléments de structure de programmes³³. Les indicateurs relatifs à la biodiversité, à la gestion des ressources naturelles et à l'adaptation au changement climatique sont regroupés sous le titre « Croissance économique ».

Un des éléments clés du cycle de projet de l'USAID est la reconnaissance de l'importance de l'apprentissage dans le S-E. L'USAID a en effet adopté l'approche MEL/SEA (suivi, évaluation et apprentissage). Alors que le S-E traditionnel se concentre sur la production de données pour la démonstration d'impacts ou la redevabilité, le SEA est orienté par des questions clés d'apprentissage et présuppose le besoin de moments d'apprentissage pendant une intervention. Parmi les exigences faites par l'USAID aux entités de mise en œuvre, outre les spécifications du suivi et de l'évaluation, se trouve une section « apprentissage » (voir encadré I).

L'approche SEA a été adoptée par nombre de bailleurs, d'organisations multilatérales, d'ONG et d'entreprises privées. Elle part du principe que la composante d'apprentissage est nécessaire à la mise en place d'une gestion adaptative. Les FE pourraient donc tenir compte de cette perspective émergente à l'heure de décider quelle approche de S-E adopter.

Encadré 1 – Directives de l'USAID sur le contenu du plan de SEA³⁴

L'USAID a défini des directives pour la préparation de plans de Suivi, Évaluation et Apprentissage. Les principaux éléments de la section « Apprentissage » sont les suivants :

- La section sur l'apprentissage doit décrire la façon dont l'équipe projet travaillera avec les partenaires et les parties prenantes pour tirer les apprentissages du projet et de ses activités pendant sa mise en œuvre et pour agir en fonction de cet apprentissage pour gérer le projet de façon adaptative.
- Définir un ensemble de questions d'apprentissage fondées sur le modèle logique du projet ;
- Décrire les façons de répondre à ces questions au moyen du suivi des performances, d'évaluations ou d'autres moyens tels que la recherche ou des études ;
- Identifier d'autres possibilités de faciliter l'apprentissage en collaboration entre l'USAID, les partenaires de mise en œuvre et les parties prenantes (à travers des réseaux d'apprentissage, des activités pilotes, l'aide entre pairs ou les communautés de pratiques) qui seraient utilisées pour explorer les lacunes de connaissances ;
- Présenter des plans d'identification de questions contextuelles potentielles et les façons d'adapter le projet en l'ajustant ;
- Identifier les opportunités de réfléchir à la performance et au contexte, telles que les examens de projets ou des réunions entre partenaires ;
- Décrire les façons de mobiliser les parties prenantes locales et les partenaires de mise en œuvre pour partager les connaissances et l'expérience ;
- Décrire la façon dont l'équipe projet prétend utiliser les données du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage pour alimenter les adaptations du projet et de ses activités.

³² USAID (2014). *USAID Biodiversity Policy*. Disponible sur <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/USAID%20Biodiversity%20Policy%20-%20June%202015.pdf> Dernier accès en oct 2018.

³³ Ministère des Affaires étrangères des EUA (2016). *Standard Foreign Assistance Indicators*. Disponible sur <https://www.state.gov/f/indicators/> Dernier accès en Oct 2018.

³⁴ USAID (2017). *How-To Note: Project Monitoring, Evaluation, and Learning Plan*. Disponible sur <https://usaidlearninglab.org/library/how-note-project-monitoring%2C-evaluation%2C-and-learning-plan> Dernier accès en nov 2018.

4. Élaboration du Plan de S-E : Structure et Contenu

Il convient tout d'abord de parler des concepts et des définitions du S-E. La terminologie varie selon les sources et très souvent les mêmes termes sont utilisés avec des sens différents. L'annexe 7 présente les définitions des principaux termes utilisés dans le domaine du S-E. Certains d'entre eux se réfèrent à des éléments clés du système de S-E et seront discutés au long de cette section.

Pour commencer par les concepts généraux, le **plan de S-E** est un document décrivant les diverses composantes du système de S-E, qui est lié aux objectifs stratégiques, aux objectifs spécifiques et aux résultats définis dans le plan stratégique. Le plan de S-E est souvent appelé le cadre de S-E, bien que ce dernier soit aussi utilisé pour nommer le tableau résumant les indicateurs, les cibles et les éléments nécessaires pour effectuer le S-E, tels que le personnel, les montages institutionnels, les procédures de suivi, les plans d'évaluation, la gestion des données, les procédures de compte-rendu et de communication.

Selon les informations disponibles, tous les FE ont défini des protocoles de suivi de projets. Dans la plupart des cas cependant, le système de S-E n'est pas complètement intégré ou présente des composantes manquantes, ce qui empêche de vérifier les résultats et les impacts sur la conservation de la biodiversité au niveau institutionnel. Certains fonds possèdent des politiques de S-E mais pas de plan de S-E. Malgré tout, il existe plusieurs exemples de bonnes pratiques que nous décrivons ci-dessous.

4.1 Le contenu du plan de S-E

La complexité du système de S-E varie selon l'institution concernée, ce qui affecte la structure et le contenu du plan de S-E. Un autre point à considérer est que le développement et la mise en œuvre du suivi-évaluation sont un processus de longue haleine. Le plan de S-E doit donc être revu périodiquement pour y incorporer les avancées du système de S-E.

Le Tableau 1 présente les principaux points dont il faut tenir compte lors de l'élaboration de plans de S-E. Ce modèle n'est pas une camisole de force. Ce qui importe, c'est que le plan décrive clairement le système de suivi.

Compte tenu des spécificités des FE, le plan de S-E doit répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la finalité du plan de S-E ? Pourquoi ? Du S-E pour qui et pourquoi ?
- Quels sont les principaux objectifs et produits définis dans le plan stratégique ? Quels sont les objectifs et les produits relatifs à la conservation de la biodiversité ?
- Comment les avancées seront-elles mesurées ? Par quels indicateurs ? Quand les données seront-elles collectées ?
- Comment la gestion des données sera-t-elle organisée ?
- Qui sera impliqué ? Quel type de partenariat sera nécessaire ?
- Comment les résultats seront-ils utilisés et diffusés ? Quels en seront les usagers et quels sont les formats de communication ?
- Quelles sont les conditions et les capacités nécessaires ?
- Combien le S-E coûtera-t-il ?
- Quel est le plan de mise en œuvre du S-E ?

Tableau 1 : Principaux éléments du plan de S-E

Éléments du plan de S-E	Contenu
Informations préalables	Sigles etc.
10. Introduction	
10.1 Contexte	Description du processus de développement du plan, méthodologie, implication des parties prenantes
10.2 Finalité du plan de S-E	Description de la finalité du plan et de son rôle dans la gestion du FE.
10.3 Principes directeurs	Description des principes qui orientent la stratégie de S-E.
11. Présentation du FE	Mandats, domaines d'intervention, principaux partenaires
12. Plan stratégique	Description des principaux contenus du plan stratégique, mettant l'accent sur les produits et les impacts escomptés. Il est recommandé d'y inclure un graphique du modèle logique. (Obs : Si le plan de S-E est une partie du plan stratégique, cette partie est inutile.)
13. Architecture du système de S-E	Description des divers niveaux de S-E et de leurs articulations (S-E des projets, S-E des programmes, S-E de l'institution)
14. Indicateurs	Présentation de la liste d'indicateurs, méthodes de mesure et sources. Une fiche méthodologique de chaque indicateur peut être jointe en annexe.
15. Plan de gestion des données	Description du flux des données, de la collecte à l'utilisation, et des mesures de contrôle de la qualité des données.
16. Évaluation	Description des types d'évaluation, des publics et de la coordination au sein du système de S-E.
17. Elaboration des rapports et communication	Description des publics, du calendrier et du format/canal des rapports.
18. Plan de mise en œuvre 18.1 Renforcement des capacités 18.2 Coûts et sources de financement 18.3 Calendrier	Étapes de mise en œuvre du plan de S-E
Annexes	
•Fiches méthodologiques des indicateurs	Définitions et métadonnées des indicateurs
•Tableau des cibles	Matrice des indicateurs, lignes de base et cibles
•Membres de l'équipe de S-E, etc.	Liste des membres de l'équipe et des rôles de chacun

Le contexte dans lequel les fonds interviennent est variable et se reflète dans leurs priorités stratégiques et leurs structures opérationnelles. Le FE diffèrent également en termes de capacité institutionnelle pour mener à bien leurs actions. Il est donc impossible d'élaborer un modèle unique de système ou de plan de S-E. C'est en gardant ce fait à l'esprit que nous présentons ci-dessous les parties centrales d'un plan de S-E.

4.2 Finalité

« Le suivi est principalement un outil de gestion visant à orienter, revoir et adapter les stratégies, assurer l'efficacité et fournir des comptes, permettre la réflexion collective et l'apprentissage ainsi que l'information et la communication. » (FUNBIO, Politique de suivi des projets)

« Une approche de bas en haut a été adoptée par l'EAMCEF pour élaborer un système de suivi-évaluation participatif et la possibilité pour les populations locales d'informer et de réagir. Le système de S-E de l'EAMCEF M&E suit les avancées physiques et les relie aux dépenses financières. » (EAMCEF, Tanzanie)

La précision de la description de la finalité du S-E est essentielle dans la mesure où elle définit ce qui sera mesuré et évalué et la façon dont l'information sera utilisée. Elle peut être exprimée de diverses manières, mais concernera généralement l'amélioration de la redevabilité, l'élévation des performances et l'obtention de rétro-information pour un apprentissage continu.

Le FAPBM (Madagascar) est sur le point de finaliser son plan de S-E de projets, de programmes et institutionnel³⁵. La déclaration des objectifs du S-E est une bonne référence à consulter :

- *Évaluer précisément dans quelle mesure et dans quel secteur les objectifs du plan stratégique du FAPBM sont atteints, et où des mesures correctives doivent être prises ;*
- *Appuyer la mise en œuvre de projets financés par des fonds d'investissement par l'utilisation la plus efficace et efficiente des ressources ;*
- *Contribuer à la prise de décision éclairée sur les activités des fournisseurs et leur performance à la lumière de données objectives ;*
- *Satisfaire les exigences organisationnelles et de redevabilité pour convaincre les bailleurs que leurs objectifs ont été atteints ou que d'autres approches pourraient être adoptées dans le futur.*

Il ressort de la déclaration du FAPBM que la finalité du S-E au niveau stratégique dépasse le suivi de l'avancée des projets et l'atteinte des cibles financières. Pendant les consultations avec le GT sur le S-E, les membres du groupe ont souligné que le S-E au niveau institutionnel devait contribuer à :

- démontrer les réalisations, en intégrant des résultats provenant de niveaux différents (projet, programme, stratégie institutionnelle),
- démontrer la valeur des FE aux yeux des bailleurs et de la société,
- montrer l'impact des FE sur la gestion et la gouvernance des aires protégées et sur la conservation de la biodiversité,
- et démontrer les réalisations des FE qui puissent être utilisées pour des mécanismes de déboursments contre résultats ou autres.

4.3 L'Architecture du système de S-E

Compte tenu des spécificités des FE, il semble important d'inclure dans le plan de S-E l'architecture du système. L'architecture est ici comprise comme le périmètre de chaque niveau de S-E et leurs interconnexions. Cela permet une vue holistique des « modules » de S-E et l'identification des partenariats nécessaires et des flux entre les diverses composantes. La préparation de la structure du système de S-E est une excellente occasion de promouvoir l'appropriation du plan par l'institution et doit impliquer toutes les parties prenantes pertinentes chaque fois que possible.

Comme nous l'avons mentionné dans la section 2, la plupart des FE membres du RedLAC et du CAFÉ sont des agents intermédiaires et non des porteurs d'actions visant à la conservation de la biodiversité. Les FE se différencient néanmoins les uns des autres sous de nombreux aspects. Ils opèrent des fonds de types différents (dotation, amortissement, roulement etc.), interviennent à des échelles géographiques diverses (internationale, nationale, locale) et possèdent des structures programmatiques différentes (programmes thématiques, fonds thématiques). Les FE soutiennent aussi des types différents d'entités de mise en œuvre et de bénéficiaires. Tous ces éléments affectent la façon dont chaque fond opère et donc l'architecture du S-E.

Il n'existe pas de modèle unique pour représenter toute cette diversité. La conception du S-E variera avec les caractéristiques des FE. À titre d'exemple, la figure 7 présente le schéma d'une architecture hypothétique de S-E montrant les liens entre le S-E de projets et le S-E institutionnel. La partie supérieure de la figure concerne le S-E de projets. Elle décrit la structure programmatique du FE, avec un compte de programme financé par un fonds d'amortissement (Programme A) et un autre compte pour financer les aires protégées par les revenus du fonds de dotation (Fonds X). Le plan stratégique du FE définit les objectifs, les produits³⁶ et les indicateurs correspondants de ces programmes.

La partie inférieure représente le S-E au niveau des organisations de mise en œuvre. Chaque rectangle «

³⁵ FAPBM (2018). *Plan de suivi évaluation du plan stratégique 2017/2021. Version préliminaire octobre 2018.* (Document interne fourni au consultant).

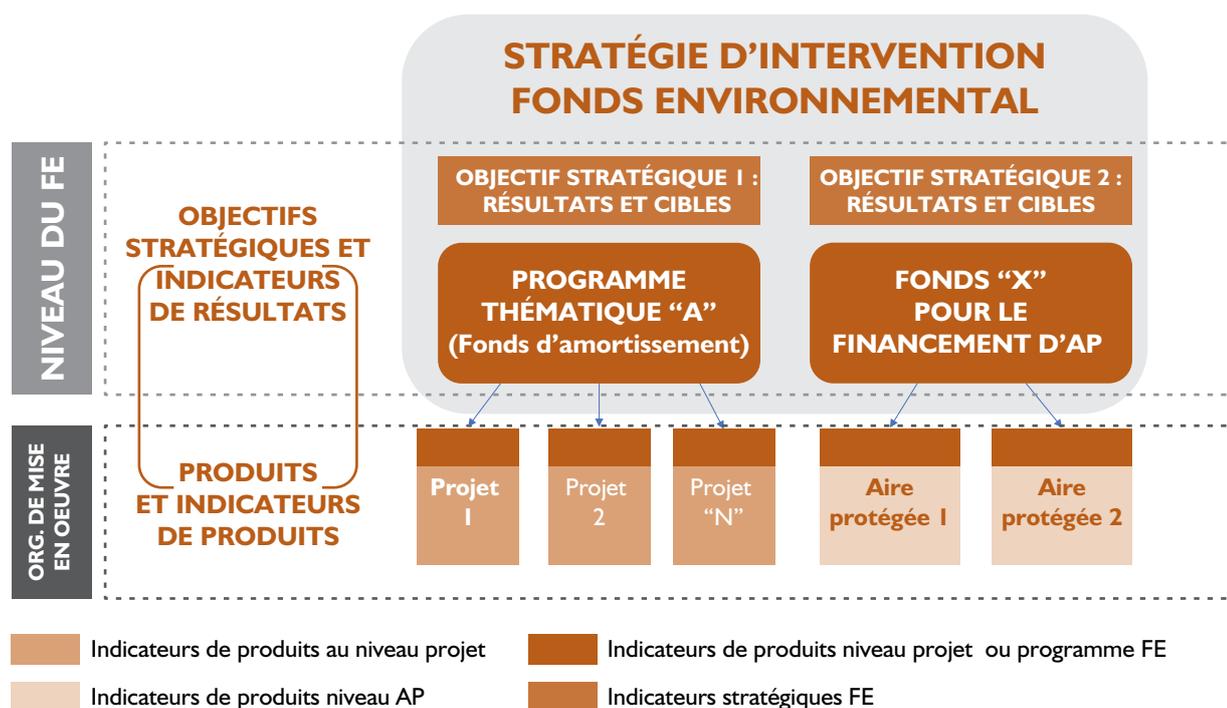
³⁶ Voir l'annexe 7 pour les définitions des termes employés dans le domaine du S-E.

projet » correspond à une entité de mise en œuvre financée par le Programme A et les aires protégées financées par le compte Fonds X. Chaque projet et chaque aire protégée possède des objectifs propres, des résultats escomptés, des produits et des indicateurs associés.

Cependant, les indicateurs de mesure des résultats des FE au niveau stratégique sont liés au S-E au niveau programmes/fonds, qui eux-mêmes sont liés au S-E des projets. Dans la figure 7, la zone de superposition entre les indicateurs de résultats aux deux niveaux est correspond à la zone bleue des rectangles projets et aires protégées.

Rappelons que les entités de mise en œuvre ont leurs propres stratégies et objectifs et qu'un projet financé par le Programme A du FE peut avoir des résultats/produits pertinents pour l'entité mais non prioritaires dans la stratégie du FE. Ils sont représentés dans les zones roses et rouges de ces rectangles.

Figure 7 : Exemple simplifié de l'architecture d'un système de S-E



Selon cet exemple, les implications pour le système de S-E du FE sont les suivantes :

- Le S-E au niveau stratégique est directement lié au S-E des programmes et des projets. Un système de S-E pleinement fonctionnel intègre ces trois niveaux.
- Comme les FE ne sont pas des organismes de mise en œuvre directe, leur système de S-E dépend de la capacité de S-E des organisations de mise en œuvre. A une échelle différente, cette condition vaut aussi pour les bailleurs, qui dépendent des FE pour alimenter leurs systèmes institutionnels de S-E. Cette dépendance interinstitutionnelle requiert des partenariats pour planifier et effectuer le S-E. Dans de nombreux cas, les FE devront affecter des fonds spécifiques au renforcement des capacités de leurs partenaires pour améliorer le S-E des projets.
- L'interdépendance entre le S-E stratégique, de programmes et de projets exige que l'on identifie la ligne de connexion entre les objectifs et les produits aux différents niveaux. C'est une condition à la définition des indicateurs prioritaires et communs des FE et des entités de mise en œuvre et à la conception des procédures de gestion des données.

4.4 Indicateurs

4.4.1 Quelques remarques sur les indicateurs

Selon l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) les indicateurs sont « des facteurs ou des variables quantitatifs ou qualitatifs fournissant une mesure simple et fiable de mesurer des réalisations, de refléter les changements liés à une intervention ou de contribuer à évaluer la performance d'un acteur du développement ». Les indicateurs sont un élément essentiel du processus de S-E et doivent être alignés sur le plan stratégique du FE. C'est pourquoi la définition des objectifs, des produits escomptés et des cibles de conservation de la biodiversité doit précéder la sélection des indicateurs.

La précision des évaluations de performance dépendra de la qualité des indicateurs. La définition habituelle d'un bon indicateur affirme qu'il doit répondre aux critères SMART : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini. Le Partenariat pour des indicateurs de biodiversité, une initiative mondiale de promotion et de coordination de l'élaboration d'indicateurs de suivi de la CDB et d'autres conventions, recommande que les indicateurs soient³⁷ :

- **Scientifiquement avérés**, ce qui signifie qu'il existe une théorie acceptée de la relation entre l'indicateur et sa finalité, avec un accord sur le fait qu'un changement de la valeur de l'indicateur signifie de fait un changement du facteur étudié ; les données utilisées sont fiables et vérifiables.
- Fondés sur **des données disponibles**, ce qui permet de suivre l'indicateur dans le temps.
- Être sensibles aux changements du facteur étudié.
- Facilement **compréhensibles** dans la manière dont la mesure se lie à la finalité, de par sa présentation et l'interprétation des données.
- **Pertinents** pour leurs usagers.
- **Utilisés** pour mesurer les avancées, avertir à l'avance de l'apparition de problèmes, comprendre un point, rendre compte, sensibiliser, etc.

Malgré l'existence de théories prolifiques, la formulation d'indicateurs n'est pas une tâche facile. Dans la réalité, la règle d'or consistant à trouver un équilibre entre ce qui est idéal et ce qui est possible pour obtenir un indicateur robuste est un énorme défi. La tâche est encore plus complexe pour un FE. La collecte des données dépend de partenariats institutionnels avec les organisations de mise en œuvre, qui manquent souvent de moyens humains et financiers pour suivre les indicateurs appropriés.

Les indicateurs sont classés de diverses manières. Selon le type de données, ils peuvent être soit qualitatifs soit quantitatifs. Les indicateurs quantitatifs impliquent des chiffres et peuvent être exprimés sous la forme d'un nombre pur, d'un indice, d'un ratio ou d'un pourcentage. Les indicateurs qualitatifs n'impliquent pas de mesures mais captent des informations qui ne peuvent pas être mesurées. Ils peuvent être très utiles à l'évaluation.

Les indicateurs quantitatifs se répartissent en trois catégories :

- *Indicateurs élémentaires* : ils mesurent une variable sur laquelle d'autres indicateurs peuvent être construits. Exemple : « Nombre d'aires protégées financées par le FE »
- *Indicateurs dérivés* : Ils sont fondés sur le calcul du ratio entre deux indicateurs élémentaires. Exemple : « Proportion d'aires protégées nationales financées par le FE »
- *Indicateurs composés* : Ils sont calculés par la somme pondérée de plusieurs indicateurs élémentaires ou dérivés. Exemple : « Indice d'efficacité de la gestion des aires protégées financées par le FE ».

Chaque type d'indicateur possède un niveau de complexité en matière de collecte et d'analyse des données. Leur choix dépendra de leur finalité et des possibilités du FE.

La rédaction des indicateurs influe aussi sur leur qualité. L'examen de la documentation des FE révèle une confusion très fréquente entre cible et indicateur. Une règle simple consiste à commencer la description par l'unité de mesure (nombre, pourcentage, taux, indice, tendance, proportion, surface, volume etc.) suivie par l'objet de la mesure. Le tableau 2 présente quelques exemples de rédaction d'indicateurs utilisés par les FE et des suggestions d'ajustement.

Tableau 2 : Suggestions d'amélioration de la rédaction des indicateurs

Rédaction Initiale	Suggestion de Nouvelle Rédaction
Zones de mangrove dans le projet égales ou supérieures à l'état des lieux	(a) Surface du couvert forestier en mangroves (ha) ou (b) Modification du couvert forestier en mangroves (%)
Plus d'un million de personnes ont bénéficié de la conservation et d'une gestion appropriée des ressources naturelles.	Nombre de bénéficiaires d'interventions de conservation et de gestion durable des ressources naturelles appuyées par le FE.
Les rapports financiers annuels des FE sont publiés sur le site web	Proportion des FE publiant leurs rapports annuels sur leurs sites web (%)
Les projets du FE utilisent des outils de suivi de la biodiversité	Proportion des FE utilisant des outils de suivi de la biodiversité (%)

³⁷ Biodiversity Indicators Partnership (2011). *Guidance for national biodiversity indicator development and use*. UNEP World Conservation Monitoring Centre, Cambridge, UK. Disponible sur https://www.bipindicators.net/system/resources/files/000/002/191/original/Framework_Brochure_UK_0311_LOWRES_%281%29.pdf?1481634262. Dernier accès en octobre 2018.

4.4.2 Choix des indicateurs d'évaluation des impacts des FE sur la conservation de la biodiversité

La diversité des contextes et des priorités des FE ne permet pas d'établir une liste unique d'indicateurs applicables à tous les fonds. La conservation de la biodiversité est néanmoins un objectif commun des diverses interventions financées par les FE, parmi lesquelles :

- l'amélioration de l'efficacité des aires protégées
- la protection des habitats et des espèces sauvages dans les aires continentales, côtières et marines
- la gestion durable des forêts et des ressources naturelles
- l'appui aux populations en matière de bien-être et de conditions de vie
- le renforcement des capacités aux niveaux de l'état, des ONG et des associations locales
- l'amélioration des politiques et du cadre de réglementation au niveau national
- la promotion du travail en réseau sur les connaissances en matière de conservation de la biodiversité
- la sensibilisation du grand public à l'importance de la biodiversité

Cette section présente donc une suggestion d'indicateurs potentiels de suivi-évaluation des impacts d'un FE sur la biodiversité au niveau stratégique. Conformément aux recommandations du GT S-E du Projet K, cette liste comporte un nombre réduit d'indicateurs alignés sur les cibles mondiales et les priorités des FE et tient aussi compte des exemples d'indicateurs définis par les FE dans leurs plans stratégiques et utilisés dans les initiatives passées du RedLAC. Elle est fondée sur les hypothèses suivantes :

- En tant que mécanismes financiers, les FE occupent une niche sur la scène de la conservation. Leur principale contribution est de lever des fonds pour les pays qui cherchent à atteindre leurs cibles nationales de conservation. A ce titre, la cible d'Aichi n° 20 et l'ODD 17 sur la mobilisation de moyens financiers sont une référence importante pour définir des indicateurs démontrant la contribution des FE à l'atteinte de ces cibles.
- La plupart des FE ne sont pas directement responsables des interventions, ce qui requiert la création de partenariats avec les entités de mise en œuvre. Il convient donc d'éviter les indicateurs composés fondés sur de nombreux paramètres et un cadre théorique complexe si l'on ne dispose pas de la capacité nécessaire à la collecte des données ou au calcul et à l'analyse des ratios.
- Il est tentant d'adopter des indicateurs simples qui ne dépendent que d'un paramètre (comme

le nombre d'aires protégées, par exemple). Cependant, les indicateurs dérivés montrant des ratios et des proportions peuvent se révéler plus efficaces pour démontrer la « taille » de la contribution du FE.

- De nombreux facteurs influencent le succès des interventions sur la conservation de la biodiversité. Dans la plupart des cas, l'obtention des résultats escomptés prend plusieurs années. Quelle que soit la qualité des indicateurs, l'analyse de l'impact requiert une approche intégrée associant plusieurs méthodes d'évaluation. Les indicateurs de suivi ne peuvent pas capter tous les facteurs relatifs à l'impact. Il convient donc de reconnaître la différence et la complémentarité entre le suivi et l'évaluation.

Compte tenu des principaux domaines d'intervention des membres du CAFÉ et du RedLAC, une liste d'indicateurs potentiels de suivi des impacts des FE sur la biodiversité est présentée ci-dessous. Les principaux objectifs, cibles et indicateurs au niveau mondial et des exemples d'indicateurs déjà utilisés par certains FE sont donnés en référence. Les indicateurs suggérés sont répartis selon les thèmes suivants :

- Aires protégées
- Protection et conservation des habitats
- Conservation des espèces
- Gestion durable des ressources naturelles a) des aires terrestres et b) des aires marines et côtières
- Climat

La dimension socio-économique et les thèmes transversaux tels que le genre sont pris en compte principalement dans le groupe Gestion durable.

“ La diversité des contextes et des priorités des FE ne permet pas d'établir une liste unique d'indicateurs applicables à tous les fonds. ”

i. Aires protégées

Cibles mondiales	
<p>Cible d'Aichi 11 : D'ici à 2020, au moins 17% des zones terrestres et d'eaux intérieures et 10% des zones marines et côtières, y compris les zones qui sont particulièrement importantes pour la diversité biologique et les services fournis par les écosystèmes, sont conservées au moyen de réseaux écologiquement représentatifs et bien reliés d'aires protégées gérées efficacement et équitablement et d'autres mesures de conservation effectives par zone, et intégrées dans l'ensemble du paysage terrestre et marin.</p> <p>Cible ODD 14.5 : D'ici à 2020, préserver au moins 10 % des zones marines et côtières, conformément au droit national et international et compte tenu des meilleures informations scientifiques disponibles</p> <p>Cible ODD 15.1 : D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier les forêts, les zones humides, les montagnes et les zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux</p> <p>Cible ODD 15.4 : D'ici à 2030, assurer la préservation des écosystèmes montagneux, notamment de leur biodiversité, afin de mieux tirer parti de leurs bienfaits essentiels pour le développement durable</p>	
Indicateurs mondiaux	
<p><i>Cible d'Aichi 11 – Indicateur spécifique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de zones terrestres et d'eaux intérieures couvertes par des aires protégées • Pourcentage de zones marines et côtières couvertes par d'autres mesures de conservation territoriales efficaces. • Nombre et surface de sites importants pour la biodiversité couverts par d'autres mesures de conservation territoriales efficaces. • Tendances en matière de reconnaissance d'autres mesures de conservation territoriales efficaces et des moyens d'appui appropriés • Efficacité de la gestion des aires protégées <p><i>Indicateurs ODD :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 14.5.1 Couverture d'aires marines protégées • 15.1.2 Proportion de sites importants pour la biodiversité terrestre et d'eau douce couverts par des aires protégées, par type d'écosystème. • 15.4.1 Couverture par des aires protégées des sites importants pour la biodiversité des montagnes 	
Exemples d'indicateurs utilisés par les FE	
BACoMaB	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici 2027, le BACoMaB aura contribué au financement annuel d'un réseau national structuré et institutionnalisé d'aires marines protégées. • A partir de 2022, les subventions annuelles du BACoMaB couvrent au moins 90% des dépenses courantes des plans annuels d'activité des AMP.
BIOFUND	<ul style="list-style-type: none"> • Montant annuel de subventions décaissées • % de parcs et de réserves financés annuellement • Nombre d'AP financées par le BIOFUND
FAPBM	<ul style="list-style-type: none"> • Indice de gestion des menaces • Taux global d'augmentation de l'efficacité des aires protégées • Indice de conservation de sites
FTNS	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets affectés annuellement par le FTNS pour permettre aux parcs de fonctionner dans de bonnes conditions

Justification

- La création d'aires protégées est un mécanisme essentiel pour interrompre le déclin de la biodiversité et pour protéger et maintenir les services environnementaux essentiels aux bonnes conditions de vie, au développement économique et la régulation climatique. Au niveau mondial, les cibles se concentrent sur l'augmentation de la couverture en aires protégées, l'amélioration de la représentativité et de la connectivité des habitats, et sur l'amélioration de l'efficacité de la gestion.
- Dans le CAFÉ comme dans le RedLAC, les FE sont des partenaires importants des gouvernements nationaux pour atteindre ces cibles. Au niveau national, les FE contribuent à réduire les déficits budgétaires des aires protégées grâce à des subventions destinées à couvrir les charges de fonctionnement, les investissements en infrastructure et l'amélioration de l'efficacité de la gestion (préparation de plans de gestion, création et fonctionnement de conseils de gestion, surveillance, suivi de la biodiversité etc.).

Suggestions de questions d'orientation et d'indicateurs au niveau institutionnel

- Quelle est la contribution financière du FE au système national d'aires protégées ?
- Dans quelle mesure les financements du FE contribuent-ils à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des aires protégées ?

Indicateurs :

- Proportion des financements du FE destinés à couvrir les charges courantes des aires protégées au regard des subventions gouvernementales affectées à cette fin.
- Proportion des aires protégées nationales recevant des financements du FE.
- Changements de l'efficacité de la gestion des aires protégées recevant des financements du FE.

ii. Protection et conservation des habitats

Cibles mondiales	
<p>Cible d'Aichi 5 : D'ici à 2020, le rythme d'appauvrissement de tous les habitats naturels, y compris les forêts, est réduit de moitié au moins et si possible ramené à près de zéro, et la dégradation et la fragmentation des habitats sont sensiblement réduites.</p> <p>Cible ODD 6.6 : D'ici à 2020, protéger et restaurer les écosystèmes liés à l'eau, notamment les montagnes, les forêts, les zones humides, les rivières, les aquifères et les lacs.</p> <p>Cible ODD 15.1 : D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier les forêts, les zones humides, les montagnes et les zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux.</p> <p>Cible ODD 15.3 : D'ici à 2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde neutre en matière de dégradation des terres.</p> <p>Cible ODD 15.8 : D'ici à 2020, prendre des mesures pour empêcher l'introduction d'espèces exotiques envahissantes, atténuer sensiblement les effets que ces espèces ont sur les écosystèmes terrestres et aquatiques et contrôler ou éradiquer les espèces prioritaires.</p>	
Indicateurs mondiaux	
<p><i>Cible d'Aichi 5 –Indicateur spécifique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendances en matière de couvert forestier • Surface forestière en % de la surface totale (indicateur de la cible ODD 15.1) • Proportion de sites importants pour la biodiversité terrestre et d'eau douce couverts par des aires protégées, par type d'écosystème (cible ODD 15.1) • Changement de la surface des écosystèmes liés à l'eau dans le temps (cible ODD 6.6) • Surface des habitats naturels (surface terrestre hors zones urbaines et agricoles) • Surface des zones humides • Indice d'habitats de la biodiversité • Proportion de terres dégradées sur surface totale des terres (cible ODD 15.3) <p><i>Indicateurs ODD :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 6.6.1: Changement de la surface des écosystèmes liés à l'eau dans le temps • 15.1.1: Surface forestière en % de la surface totale • 15.3.1: Proportion de terres dégradées sur surface totale des terres 	
Exemples d'indicateurs utilisés par les FE	
BACoMaB	• Surface couverte par les herbiers marins ; Surface couverte par les vasières ; Surface couverte par la mangrove ; surface couverte par des espèces envahissantes.
BIOFUND	• Nombre de projets financés à valeur de biodiversité plus élevée hors du système national d'aires protégées. • Taux de déforestation dans les aires protégées
FAPBM	• Indice de variation des habitats
FCB	• Structure d'Age des principales espèces d'arbres ; Surface des incendies de forêts • Propagation des espèces envahissantes exogènes
FCBT	• Changement du couvert forestier dans le périmètre d'intervention du FCBC. • Surface en cours de restauration
FMCN	• Indice d'intégrité des écosystèmes
NATURA	• Couvert forestier

Justification

- Les forêts jouent un rôle important dans la fourniture de services écosystémiques et la régulation climatique. C'est pourquoi l'interruption de la déforestation et la restauration des habitats dégradés sont des composantes centrales des stratégies nationales d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. La conservation des habitats concerne aussi d'autres écosystèmes tels que les rivières, les lacs, les zones humides, les herbiers marins et les montagnes.
- La conservation des forêts tropicales est l'un des principaux domaines d'intervention des FE administrant des fonds en provenance d'échanges dette contre nature. Les projets financés comprennent des interventions dans les aires protégées et leurs zones adjacentes et impliquant un large éventail d'organisations de mise en œuvre et des subventions de toutes tailles.

Suggestions de questions d'orientation et d'indicateurs au niveau institutionnel

- Quelle est la contribution financière du FE à la conservation et à la restauration des habitats ?
- Dans quelle mesure les financements du FE contribuent-ils à la conservation et à la restauration des habitats ?

Indicateurs :

- Montant des financements du FE destinés à la restauration de terres dégradées.
- Montant des financements du FE destinés aux écosystèmes liés à l'eau.
- Proportion de la surface totale en voie de restauration dans les programmes nationaux recevant des financements du FE
- Changement de la couverture en forêts/mangroves/herbiers marins dans la zone recevant le soutien du FE.

iii. Conservation des espèces

Cibles mondiales	
<p>Cible d'Aichi 10 : D'ici à 2015, les nombreuses pressions anthropiques exercées sur les récifs coralliens et les autres écosystèmes vulnérables marins et côtiers affectés par les changements climatiques ou l'acidification des océans sont réduites au minimum, afin de préserver leur intégrité et leur fonctionnement.</p> <p>Cible d'Aichi 12 : D'ici à 2020, l'extinction d'espèces menacées connues est évitée et leur état de conservation, en particulier de celles qui tombent le plus en déclin, est amélioré et maintenu.</p> <p>Cible ODD 15.5 : Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction.</p> <p>Cible ODD 15.7 : Prendre d'urgence des mesures pour mettre un terme au braconnage et au trafic d'espèces végétales et animales protégées et s'attaquer au problème sous l'angle de l'offre et de la demande.</p>	
Indicateurs mondiaux	
<p><i>Cible d'Aichi 10 – Indicateur spécifique</i> Tendances en matière de couverture de corail vivant</p> <p><i>Cible d'Aichi 12 – Indicateur spécifique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'extinctions d'espèces • Nombre d'extinctions évitées par des actions de conservation • Indice de la liste rouge (indicateur pour la cible ODD 15.5); • Indice de Living Planet • Indice de protection des espèces pour les espèces en déclin • Indice d'intégrité de la biodiversité locale • Indice des oiseaux sauvages • Indice par photos de la faune sauvage <p><i>Indicateurs ODD :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 15.5.1: Indice de la liste rouge • 15.7.1: Proportion de la faune commercialisée provenant du braconnage ou du trafic clandestin 	
Exemple d'indicateurs utilisés par les FE	
BACoMaB	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'oiseaux migrateurs • Nombre d'oiseaux nichant • Nombre d'espèces d'oiseaux • Nombre de raies et de requins pêchés dans le PNBA
FAPBM	<ul style="list-style-type: none"> • Indice de conservation des espèces pour les espèces présentes dans l'aire protégée
NATURA	<ul style="list-style-type: none"> • Abondance de jaguars et de harpies • Nombre de jaguars abattus par les chasseurs ; Densité des jaguars • Nombre d'espèces d'amphibiens • Nombre d'espèces de chauve-souris • Nombre de familles d'insectes aquatiques • Nombre d'espèces d'abeilles à orchidées

Justification

- Des espèces indicatrices ont été utilisées comme une approximation pour suivre des changements écologiques tels que les tendances en matière de conservation de la biodiversité, des perturbations des habitats et de changements de la population d'autres espèces (indicateur de population). L'indice de la liste rouge utilise les données de la liste rouge de l'IUCN pour montrer les changements, sur une échelle de 0 à 1, du statut de menace d'un ensemble représentatif d'espèces³⁸. Malgré les incertitudes concernant les valeurs de l'indice de la liste rouge, il est utilisé pour mesurer les avancées vers la cible d'Aichi 12 et la cible ODD 15.2. Il peut être utilisé au niveau national et calculé pour des sous-ensembles d'espèces ayant été évaluées au moins deux fois par la liste rouge, ce qui n'est pas le cas de la plupart des pays CAFÉ et RedLAC³⁹.
- Peu de FE possèdent la capacité interne d'exercer le suivi de la biodiversité au niveau des espèces comme le fait la Fondation NATURA au Panama. Le FAPBM (Madagascar) utilise « l'indice de conservation des espèces », un indicateur fondé sur des mesures effectuées par les gestionnaires des aires protégées. Cet indice traduit la variation (ou la stabilité) du nombre ou de la densité d'espèces témoin qui sont conservées dans les aires protégées. Les partenariats avec des instituts de recherche et le soutien spécifique aux projets de suivi de la biodiversité peut rendre possible l'adoption d'espèces indicatrices. Notons que l'utilisation d'espèces indicatrices, que ce soit en calculant des indices ou en comptant des espèces, requiert un suivi à long terme.

Suggestions de questions d'orientation et d'indicateurs au niveau institutionnel

- Quelle est la contribution financière à la conservation des espèces menacées ?
- Dans quelle mesure le soutien du FE contribue-t-il à améliorer le statut de conservation d'espèces prioritaires ?

Indicateurs :

- Montant des financements du FE destinés à la conservation d'espèces prioritaires
- Proportion d'espèces menacées appartenant à des groupes taxonomiques prioritaires recevant des financements du FE
- Changements du statut de conservation d'espèces prioritaires recevant des financements du FE

³⁸ Pour plus de détails sur l'indicateur ODD 15.5.1, voir : <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-15-05-01.pdf>

³⁹ National Red Lists [en ligne] Disponible sur <http://www.nationalredlists.org/>

iv. Gestion durable des ressources naturelles (aires terrestres)

Cibles mondiales	
<p>Cible d'Aichi 7 : D'ici à 2020, les zones consacrées à l'agriculture, l'aquaculture et la sylviculture sont gérées d'une manière durable, afin d'assurer la conservation de la diversité biologique.</p> <p>Cible d'Aichi 18 : D'ici à 2020, les connaissances, innovations et pratiques traditionnelles des communautés autochtones et locales qui présentent un intérêt pour la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique, ainsi que leur utilisation coutumière durable, sont respectées, sous réserve des dispositions de la législation nationale et des obligations internationales en vigueur, et sont pleinement intégrées et prises en compte dans le cadre de l'application de la Convention, avec la participation entière et effective des communautés autochtones et locales, à tous les niveaux pertinents.</p> <p>Cible ODD 2.4 : D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols.</p> <p>Cible ODD 15.2 : D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p> <p>Cible ODD 15.b : Mobiliser d'importantes ressources de toutes provenances et à tous les niveaux pour financer la gestion durable des forêts et inciter les pays en développement à privilégier ce type de gestion, notamment aux fins de la préservation des forêts et du reboisement.</p>	
Indicateurs mondiaux	
<p><i>Cible d'Aichi 7 – Indicateur spécifique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Surface de terres agricoles en production bio • Surface de terres agricoles en agriculture de conservation • Surface de forêt sous certification de gestion durable • Indice des oiseaux sauvages pour les oiseaux spécialistes de la forêt / Indice Living Planet (spécialistes de la forêt) <p><i>Cible d'Aichi 18</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de suivis effectués par la population locale sur les connaissances traditionnelles, innovations et pratiques de communautés autochtones et locales pertinentes pour la conservation et l'usage durable de la biodiversité <p><i>Indicateurs ODD :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.4.1: Proportion de surfaces agricoles en agriculture productive et durable • 15.2: Avancée vers la gestion forestière durable • 15.b.1: Assistance officielle au développement et dépenses publiques en matière d'usage durable de la biodiversité et des écosystèmes. 	
Exemples d'indicateurs utilisés par les FE	
FCB	• Contributions des ressources forestières aux conditions de vie locales.
FCBT	• Niveau de mobilisation des principales parties prenantes dans des activités de conservation et d'usage durable des forêts et leur impact sur la formulation et la mise en œuvre de politiques liées aux forêts et à la biodiversité
FCBT	• Nombre de parties prenantes obtenant des revenus en provenance de l'usage durable des ressources forestières et de la biodiversité.
FTM	• Amélioration des conditions de vie et du bien-être de 50% des bénéficiaires en cinq ans.

Justification

- La promotion de la gestion durable des ressources naturelles est essentielle pour réduire la pression sur la biodiversité, pour maintenir et augmenter la résilience des écosystèmes et des bénéfices qu'ils fournissent. Toutes les grandes conventions ont fixé des cibles et des indicateurs de conservation et d'usage durable de la biodiversité et des ressources naturelles. Les cibles d'Aichi et des ODD se concentrent sur l'augmentation de la gestion durable dans l'agriculture, de la pêche et des forêts. La plupart des indicateurs sont liés aux changements de la surface sous gestion durable.
- Le concept de « gestion durable » implique une approche multidimensionnelle qui se reflète dans les variables des indicateurs. Les indicateurs ODD 2.41 (agriculture)⁴⁰ et 15.2 (forêt)⁴¹ se déclinent respectivement en 11 et 5 sous-indicateurs. La dimension socio-économique est présente dans les sous-indicateurs et les cibles complémentaires qui s'attachent à la réduction de la pauvreté et à l'inclusion des autochtones et des populations locales, notamment les hommes et les jeunes. La convergence entre le domaine de la conservation et l'agenda socio-économique est aussi exprimée dans les directives stratégiques des principaux bailleurs.

⁴⁰ Les métadonnées de la cible ODD 2.41 sont disponibles sur <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-02-04-01.pdf>

⁴¹ Les métadonnées de la cible ODD 15.2 sont disponibles sur <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-15-02-01.pdf>

- La gouvernance participative des territoires et des ressources naturelles est aussi au centre de l'agenda mondial. Elle implique l'adoption de stratégies d'inclusion des populations locales dans le processus de prise de décision de la gestion des ressources naturelles et la reconnaissance des savoirs indigènes pour développer des plans de gestion durable et de biodiversité. En ce qui concerne les aires protégées, l'évaluation METT inclut un ensemble de questions liées à la participation des populations locales dans leur gestion. Comme de nombreux fonds soutiennent des initiatives visant à améliorer la gouvernance des ressources naturelles, le cadre de S-E pourrait inclure une question spécifique sur ce thème.
- Presque tous les FE soutiennent des projets destinés à la gestion durable des ressources naturelles. Même les FE qui interviennent exclusivement dans des aires protégées ont des projets d'appui aux populations des zones tampon qui impliquent la gestion durable ainsi que des interventions socio-économiques telles que le tourisme, l'amélioration des conditions de vie et du bien-être. Les financements des FE concernent aussi des incitations économiques pour protéger et maintenir des services écosystémiques.
- Cependant, les informations disponibles semblent indiquer que peu de FE s'intéressent à ces résultats au niveau stratégique. Les indicateurs socio-économiques servent principalement au suivi des projets et des programmes. Compte tenu de l'importance des ODD dans l'agenda mondial, national et des bailleurs, les FE pourraient envisager d'adopter des indicateurs socio-économiques au niveau stratégique, notamment d'indicateurs de genre. Vu la complexité du suivi par des indicateurs socio-économiques, l'analyse d'impact pourrait associer des indicateurs simples avec des données obtenues par d'autres méthodes d'évaluation.

Suggestions de questions d'orientation et d'indicateurs au niveau institutionnel

- Quelle est la contribution financière du FE à la gestion durable des ressources naturelles ?
- Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à l'amélioration des conditions de vie et au bien-être des populations locales ?
- Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à promouvoir l'équité des genres ?
- Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à promouvoir une meilleure gouvernance des ressources naturelles ?

Indicateurs :

- Montant des financements du FE destinés à des projets de gestion durable des ressources naturelles.
- Proportion des communautés locales du périmètre d'intervention du FE directement impliquées dans des projets financés.
- Proportion de femmes bénéficiaires de projets de gestion durable (et/ou de création de revenus).

“ La promotion de la gestion durable des ressources naturelles est essentielle pour réduire la pression sur la biodiversité, pour maintenir et augmenter la résilience des écosystèmes et des bénéfices qu'ils fournissent. Toutes les grandes conventions ont fixé des cibles et des indicateurs de conservation et d'usage durable de la biodiversité et des ressources naturelles. ”

v. Gestion durable des ressources naturelles (aires marines et côtières)

Cibles mondiales
<p>Cible d'Aichi 6 : D'ici à 2020, tous les stocks de poisson et d'invertébrés et plantes aquatiques sont gérés et récoltés d'une manière durable, légale et en appliquant des approches fondées sur les écosystèmes, de telle sorte que la surpêche soit évitée, des plans et des mesures de récupération sont en place pour toutes les espèces épuisées, les pêcheries n'ont pas d'impacts négatifs marqués sur les espèces menacées et les écosystèmes vulnérables, et l'impact de la pêche sur les stocks, les espèces et les écosystèmes restent dans des limites écologiques sûres.</p> <p>Cible ODD 14.4 : D'ici à 2020, réglementer efficacement la pêche, mettre un terme à la surpêche, à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et aux pratiques de pêche destructrices et exécuter des plans de gestion fondés sur des données scientifiques, l'objectif étant de rétablir les stocks de poissons le plus rapidement possible, au moins à des niveaux permettant d'obtenir un rendement constant maximal compte tenu des caractéristiques biologiques.</p> <p>Cible ODD 14.2 : D'ici à 2020, gérer et protéger durablement les écosystèmes marins et côtiers, notamment en renforçant leur résilience, afin d'éviter les graves conséquences de leur dégradation et prendre des mesures en faveur de leur restauration pour rétablir la santé et la productivité des océans</p>
Indicateurs mondiaux
<p><i>Cible d'Aichi 6 – Indicateurs spécifiques</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Pêche certifiée Marine Stewardship Council (MSC)• Nombre de pays demandant la récupération d'une espèce épuisée• Proportion de stocks épuisés faisant l'objet de plans de récupération• Indice Liste rouge (espèces aquatiques exploitées)• Nombre de pays ayant des politiques d'atténuation des impacts de la pêche sur des espèces menacées• Proportion de pêcheries disposant d'un système de suivi et de communication des impacts sur les espèces menacées.• Proportion d'espèces menacées dont le taux de mortalité provoqué par la pêche diminue• Nombre de pays disposant de politiques pour assurer que les mortalités sont comptabilisées et maintenues dans des limites biologiques sûres.• Tendances en matière de populations d'espèces non ciblées atteintes par la pêche• Couverture des pêcheries appliquant des mesures efficaces de gestion des prises accessoires et de diminution des rejets• Estimation des prises et des efforts de pêche• Progrès par pays de la mise en place de cadres juridiques/réglementaires/politiques/institutionnels reconnaissant et protégeant les droits d'accès des pêcheurs artisanaux (indicateur de la cible ODD 14.b) <p><i>Indicateurs ODD :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• 14.2.1 : Proportion de zones économiques exclusives nationales gérées à l'aide d'approches écosystémiques• 14.4.1 : Proportion de stocks de poissons dont le niveau est biologiquement viable
Exemples d'indicateurs utilisés par les FE
<p><i>Information non disponible</i></p>

Justification

- La gestion durable des ressources naturelles marines et côtières a été intégrée dans l'agenda mondial et dans les agendas nationaux. L'amélioration de la gouvernance des pêcheries, les systèmes de surveillance, et la gestion des stocks halieutiques en sont les principales priorités. Les pêcheries artisanales jouent un rôle important dans la sécurité alimentaire, la nutrition, les conditions de vie et l'économie locale et nationale. La mise en œuvre d'actions d'amélioration des conditions de vie des communautés de pêcheurs est donc une cible pertinente.
- Au moins 10 FE membres du CAFÉ et du RedLAC soutiennent des projets dans des écosystèmes marins et côtiers, situés pour la plupart dans des aires protégées. La plupart des projets centrés sur la conservation de la biodiversité côtière et marine incluent aussi le soutien à des projets de pêche durable impliquant les populations locales. Le raisonnement exposé ci-dessus à l'égard de la participation, de la gestion durable et de l'impact sur les conditions de vie vaut aussi pour les ressources marines et côtières. Les FE travaillant principalement sur des écosystèmes côtiers et marins pourraient donc envisager d'adopter des indicateurs socio-économiques spécifiques au niveau stratégique.

Suggestions de questions d'orientation et d'indicateurs au niveau institutionnel

- Quelle est la contribution financière du FE à la gestion durable des ressources naturelles dans les zones côtières et marines ?
- Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à l'amélioration des conditions de vie et au bien-être des communautés locales de pêcheurs ?
- Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à promouvoir l'équité des genres ?
- Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à promouvoir une meilleure gouvernance des ressources naturelles ?

Indicateurs :

- Montant des financements du FE destinés à des projets de pêcheries durables.
- Proportion des communautés locales du périmètre d'intervention du FE directement impliquées dans des projets financés par le FE.
- Proportion de femmes bénéficiaires de projets de pêche durable (et/ou d'écotourisme, et/ou de création de revenus)

Cibles mondiales	
<p>Cible d'Aichi 15 : D'ici à 2020, la résilience des écosystèmes et la contribution de la diversité biologique aux stocks de carbone sont améliorées, grâce aux mesures de conservation et restauration, y compris la restauration d'au moins 15% des écosystèmes dégradés, contribuant ainsi à l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ceux-ci, ainsi qu'à la lutte contre la désertification</p> <p>Cible ODD 13.1 : Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat</p> <p>Cible ODD 13.2 : Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales.</p>	
Indicateurs mondiaux	
<p><i>Cible d'Aichi 15 – Indicateurs spécifiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendances en matière de stocks de carbone forestiers • Indice de restauration des écosystèmes mondiaux <p><i>Indicateurs ODD</i></p> <p>13.2.1 : Nombre de pays ayant déclaré avoir mis en place ou mis en œuvre une politique/une stratégie/un plan intégré visant à améliorer leur aptitude à s'adapter aux incidences négatives des changements climatiques, à renforcer leur résilience face à ces changements et à favoriser de faibles émissions de gaz à effet de serre, sans menacer la production alimentaire (notamment un plan national d'adaptation, une contribution déterminée au niveau national, une communication nationale et un rapport biennal actualisé, entre autres)</p>	
Exemples d'indicateurs utilisés par les FE	
FBS	Stock de CO ₂ accumulé

Justification

- Le lien entre le climat et la biodiversité est à double sens. Le changement climatique est considéré comme un vecteur important de perte de biodiversité. Le déboisement, par exemple, contribue aux émissions de gaz carbonique causés par l'activité humaine. D'un autre côté, la conservation des écosystèmes et de la biodiversité est essentielle pour maintenir le cycle mondial du carbone et pour l'adaptation au changement climatique. La CCNUCC est donc profondément liée aux autres accords sur l'environnement, notamment la CDB et la CNUCLD. La couverture en aires protégées, la protection et la restauration des habitats, la gestion durable des ressources naturelles dans les zones terrestres, côtières et marines sont des mesures typiques d'atténuation et d'adaptation.
- Les ODD ne possèdent pas d'indicateur spécifique sur la réduction des émissions. Les cibles d'Aichi proposent de suivre les tendances en matière de stocks de carbone forestier. En ce qui concerne l'Accord de Paris, les pays doivent présenter leurs engagements nationaux en précisant leurs stratégies de renforcement de la résilience climatique et leurs cibles en matière de réduction des émissions de GES. Le climat devient aussi un thème central de la finance. La CCNUCC possède des dispositions spécifiques pour la REDD+ (Réduction des émissions issues de la déforestation et de la dégradation forestière) dans les pays en développement. Les grands bailleurs envisagent d'adopter des indicateurs d'atténuation et d'adaptation dans leur cadre de S-E. Le cadre des performances du Fonds Vert Climatique inclut des indicateurs d'impacts pour mesurer les réalisations en matière de réduction des émissions et de résilience climatique⁴². Les mêmes indicateurs doivent être utilisés par les projets financés.
- Les FE intègrent le changement climatique dans leur structure programmatique de diverses façons. Le FIAES (El Salvador) privilégie les interventions dans des écosystèmes négativement affectés par le changement climatique et la pression anthropique pour réduire la vulnérabilité des populations locales. L'articulation entre la conservation de la biodiversité et l'adaptation au changement climatique est un objectif stratégique du PROFONANPE (Pérou)⁴³. A Madagascar, la Fondation Tany Meva fixe « la contribution à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique » comme l'un des objectifs de son plan stratégique 2017/2021⁴⁴. La stratégie de financement du BIOFUND (Mozambique) considère que les projets financés doivent promouvoir les concepts de changement climatique et d'adaptation auprès des bénéficiaires⁴⁵. Le plan stratégique du FMCN (Mexique) possède quatre axes transversaux, parmi lesquels les tendances en matière de variables climatiques et l'intégration des mesures correspondantes d'adaptation et d'atténuation⁴⁶. Le CBF (Bahamas/

⁴² GREEN CLIMATE FUND (2014). *Decisions of the Board – Eighth Meeting of the Board, 14-17 October 2014. GCF/B.08/45, 3 décembre 2014*. Disponible sur https://www.greenclimate.fund/documents/20182/24946/GCF_B.08_45_-_Decisions_of_the_Board_-_Eighth_Meeting_of_the_Board__14-17_October_2014.pdf/1dd5389c-5955-4243-90c9-7c63e810c86d Dernier accès en octobre 2018.

⁴³ PROFONANPE (2014). *Plan Estratégico 2014-2024*. Disponible sur <https://www.profonanpe.org.pe/plan-estrategico> Dernier accès en octobre 2018.

⁴⁴ FONDATION TANY MEVA (2017). *Plan Stratégique 2017-2021*. Août 2017_Version 1 (document interne de la FTM).

⁴⁵ BIOFUND (2018). *Strategic Plan 2018-2022*. Juin 2018. (document interne).

⁴⁶ FMCN (2017). *Plan Estratégico 2018-2023*. Disponible sur <https://fmcn.org/plan-estrategico/> Dernier accès en septembre 2018.

Régional) administre un fonds spécial nommé Adpatation fondée sur les écosystèmes qui soutient les pays caribéens qui mettent en œuvre des mesures d'adaptation pour faire face aux effets néfastes du changement climatique. Le FBS (Costa Rica) collecte des données sur le stock de carbone accumulé dans les zones recevant un appui financier pour la conservation.

- Compte tenu de l'importance de l'agenda climatique et du type d'initiatives financées par les fonds, les FE pourraient adopter des indicateurs pour diffuser de façon plus explicite leur contribution aux solutions d'atténuation et d'adaptation. Des analyses plus poussées sur les estimations de réductions d'émissions et le piégeage de carbone pourraient faire l'objet d'une évaluation thématique, notamment le carbone bleu.

Suggestions de questions d'orientation et d'indicateurs au niveau institutionnel

- Quelle est la contribution financière du FE à des projets d'atténuation et d'adaptation climatiques ?
- Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à réduire la vulnérabilité au changement climatique ?
- Quelle est la contribution financière du FE à la réduction des émissions et à la conservation et à l'augmentation des stocks de carbone forestier et/ou du carbone bleu dans les mangroves, les marais salants et les prairies d'herbiers marins ? (évaluée lors d'évaluations thématiques)

Indicateurs :

- Montant des financements du FE destinés à des projets d'adaptation et d'atténuation.
- Proportion des populations vulnérables et marginalisées bénéficiaires de projets d'adaptation
- Estimation de la réduction des émissions et augmentation du piégeage par la conservation des stocks de carbone (tEqCO₂) (dans les forêts, les mangroves, les marais salants et les herbiers marins).

Le tableau 3 résume les questions d'orientation et les indicateurs correspondants en les accompagnant de quelques commentaires. La liste concerne les principaux domaines d'activité des FE et se concentre sur les indicateurs qui pourraient être utilisés pour mesurer les impacts et les résultats sur la conservation de la biodiversité au niveau institutionnel. Elle ne prétend pas couvrir tous les indicateurs utilisables dans chacun des domaines ou pertinents pour le suivi de programmes et de projets.

La liste contient 19 indicateurs, ce qui ne signifie pas qu'ils doivent tous être inclus dans le plan de S-E. Ainsi que nous l'avons mentionné, le choix des indicateurs dépend de l'objectif stratégique et des résultats fixés dans le plan stratégique du FE. La section 6 décrit deux initiatives de S-E en comparant les indicateurs au plan stratégique.

L'élaboration d'indicateurs applicables au niveau du CAFÉ et du RedLAC dépendra de la décision des FE à l'égard de cette liste. Il est néanmoins raisonnable de penser que des indicateurs élémentaires ne mesurant qu'une variable (tels que le *Montant de financement de ... par le FE*, *Estimation de la réduction d'émission*) pourraient être totalisés au niveau du réseau. Certaines variables utilisées pour calculer des proportions (*proportion de la surface des aires protégées nationales recevant des financements du FE*) pourraient servir à calculer un indicateur semblable au niveau du réseau.

Le choix de l'indicateur ne doit pas être contraint par le fait que tous les FE ne l'adopteront pas. Des indicateurs adoptés par un sous-groupe de FE pourraient aussi être utilisés au niveau du réseau, à l'image des indicateurs pour les aires côtières et marines. Le plus important est de définir des critères de sélection des indicateurs, comme par exemple :

- Pertinence pour évaluer la contribution du réseau à l'atteinte de cibles mondiales, notamment des ODD.
- Pertinence pour évaluer l'efficacité des membres du CAFÉ et du RedLAC en matière de financement.
- Faisabilité et pertinence pour le plus grand nombre de FE.

“ **Le choix des indicateurs dépend de l'objectif stratégique et des résultats fixés dans le plan stratégique du FE.** ”

Table 3: Suggestions de questions d'orientation et d'indicateurs pour le S-E au niveau stratégique

Domaine Thématique	Questions D'orientation	Indicateurs	Commentaires
Aires protégées	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la contribution financière du FE au système national d'aires protégées ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proportion des financements du FE destinés à couvrir les charges courantes des aires protégées, au regard des subventions gouvernementales affectées à cette fin 2. Proportion des aires protégées nationales recevant des financements du FE 	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs pourraient être ventilés entre aires protégées terrestres et marines. • L'indicateur 1 peut avoir des interprétations différentes selon l'intention du FE : augmenter ou diminuer sa participation dans le budget de fonctionnement des aires protégées. • L'indicateur 3 dépend de la réalisation ou non d'une évaluation METT (voir annexe 7).
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les financements du FE contribuent-ils à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des aires protégées ? 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Changements de l'efficacité de la gestion des aires protégées recevant des financements du FE. 	
Protection et conservation des habitats	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la contribution financière du FE à la conservation et à la restauration des habitats ? 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Montant des financements du FE destinés à la restauration de terres dégradées. 5. Montant des financements du FE destinés aux écosystèmes liés à l'eau. 6. Proportion de la surface totale en voie de restauration dans les programmes nationaux recevant des financements du FE 	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs 4 et 5 mesurent le soutien du FE à la restauration de terres dégradées (pertinent pour la CCNUCC et la CNULD) et les écosystèmes liés à l'eau (pertinent pour l'ODD 6). La rédaction pourrait en être revue pour d'autres initiatives plus pertinentes pour la stratégie du FE.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les financements du FE contribuent-ils à la conservation et à la restauration des habitats ? 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Changement de la couverture en forêts/mangroves/herbiers marins dans la zone recevant le soutien du FE. 	
Conservation des espèces	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la contribution financière à la conservation des espèces menacées ? 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Montant des financements du FE destinés à la conservation d'espèces prioritaires 9. Proportion d'espèces menacées appartenant à des groupes taxonomiques prioritaires recevant des financements du FE 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur 8 : « prioritaire » peut être remplacé par une catégorie IUCN telle que « en danger » selon les cibles nationales • Indicateur 9: La rédaction peut être modifiée en « Nbre d'espèces ». Peut être ventilé par groupe taxonomique.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le soutien du FE contribue-t-il à améliorer le statut de conservation d'espèces prioritaires ? 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Changements du statut de conservation d'espèces prioritaires recevant des financements du FE 	
Gestion durable des ressources naturelles (aires terrestres)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la contribution financière du FE à la gestion durable des ressources naturelles ? 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Montant des financements du FE destinés à des projets de gestion durable des ressources naturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur 12 : Nombre de bénéficiaires est l'indicateur généralement utilisé pour le S-E de projets. La proportion de communautés locales donne une meilleure idée de la mobilisation des populations locales à l'échelle territoriale. L'analyse peut inclure le nombre total de bénéficiaires. • L'indicateur 13 sera calculé à partir du nombre de bénéficiaires collecté au niveau du projet, qui sera ventilé par genre.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à l'amélioration des conditions de vie et au bien-être des populations locales ? 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Proportion des communautés locales du périmètre d'intervention du FE directement impliquées dans des projets financés. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à promouvoir l'équité des genres ? 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Proportion de femmes bénéficiaires de projets de gestion durable (et/ou de création de revenus). 	

Domaine Thématique	Questions D'orientation	Indicateurs	Commentaires
Gestion durable des ressources naturelles (aires marines et côtières)	• Quelle est la contribution financière du FE à la gestion durable des ressources naturelles dans les zones côtières et marines ?	I4. Montant des financements du FE destinés à des projets de pêcheries durables.	• Les indicateurs I4, I5 et I6 sont semblables aux indicateurs I1, I2 et I3, mais spécifiques aux aires côtières et marines.
	• Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à l'amélioration des conditions de vie et au bien-être des communautés locales de pêcheurs ?	I5. Proportion des communautés locales du périmètre d'intervention du FE directement impliquées dans des projets financés par le FE.	
	• Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à promouvoir l'équité des genres ?	I6. Proportion de femmes bénéficiaires de projets de pêche durable (et/ou d'écotourisme, et/ou de création de revenus)	
Climat	• Quelle est la contribution financière du FE à des projets d'atténuation et d'adaptation climatiques ?	I7. Montant des financements du FE destinés à des projets d'adaptation et d'atténuation.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur I7 : Les données servant à calculer cet indicateur proviennent des indicateurs sur le montant du financement de projets contribuant à l'adaptation et à l'atténuation (c.-à-d. indicateurs 4 et 5). • Indicateur I8 : Dépend des données d'état des lieux sur la taille de la population vulnérable au changement climatique. Peut être rédigé sous la forme « Nombre de bénéficiaires » ou « Proportion d'habitants ». • Indicateur I9 : Le terme « estimation » permet d'utiliser des méthodologies simples⁴⁷. Des partenariats avec des universités et/ou des subventions à des groupes de recherche peuvent faciliter le suivi de cet indicateur qui peut aussi faire l'objet d'une évaluation thématique. Pour les FE intervenant dans des zones côtières, l'indicateur pourrait mesurer la « carbone bleu côtier » à la place⁴⁸.
	• Dans quelle mesure le financement du FE contribue-t-il à réduire la vulnérabilité au changement climatique ?	I8. Proportion des populations vulnérables et marginalisées bénéficiaires de projets d'adaptation	
	• Quelle est la contribution financière du FE à la réduction des émissions et à la conservation et à l'augmentation des stocks de carbone forestier et/ou du carbone bleu dans les mangroves, les marais salants et les herbiers marins ? (évaluée lors d'évaluations thématiques)	I9. Estimation de la réduction des émissions et augmentation du piégeage par la conservation des stocks de carbone (tEqCO ₂) (dans les forêts, les mangroves, les marais salants et les herbiers marins).	

4.4.3 Description des indicateurs

La définition de questions d'orientation est utile pour hiérarchiser les impacts et les résultats aux fins du suivi-évaluation. Après avoir choisi les indicateurs appropriés, il convient de développer les fiches méthodologiques dé-

⁴⁷ HAIRIAH, K et al (2011). Measuring Carbon Stocks Across Land Use Systems: A Manual. Bogor, Indonesia. World Agroforestry Centre (ICRAF). Disponible sur <http://www.worldagroforestry.org/sea/Publications/files/manual/MN0050-11/MN0050-11-1.pdf>. Dernier accès en Novembre 2019.

⁴⁸ HOWARD, J. et al (eds.) (2014). *Coastal Blue Carbon: Methods for assessing carbon stocks and emissions factors in mangroves, tidal salt marshes, and seagrass meadows*. Conservation International, Intergovernmental Oceanographic Commission of UNESCO, International Union for Conservation of Nature. Disponible sur http://thebluecarboninitiative.org/wp-content/uploads/English_Blue_Carbon_LR.pdf Dernier accès en Novembre 2019

crivant les métadonnées (dont on trouvera un modèle à l'annexe 7). Cette étape est de la plus haute importance. En détaillant les procédures de collecte de données et de calcul, ainsi que la finalité de chaque indicateur, il est possible de réévaluer sa pertinence et sa faisabilité. Il est courant à cette étape de revoir la première version et d'éliminer ou de remplacer certains indicateurs.

La liste finale des indicateurs doit alors être résumée sous forme de matrice de S-E. Il existe de nombreux formats possibles, mais la matrice doit contenir au moins l'information suivante :

- Nom de l'indicateur
- Description : quelles variables ? Forme de calcul?
- État des lieux : quel est sa valeur actuelle ?
- Cible : quelles sont les cibles escomptées ?
- Source des données : forme de mesure ?
- Fréquence : quelle est la fréquence des mesures ?
- Responsable : qui le mesurera ?
- Rapport : quels en sont les destinataires ?

On trouvera dans le tableau 4 un exemple de matrice de S-E élaboré à partir de données hypothétiques.

Tableau 4 : Matrice de plan stratégique de S-E (exemple)

	Indicateur	Description	Baseline	Target	Data source	Frequency	Responsible	Reporting
Objectif général	Proportion de la surface d'aires protégées nationales recevant des financements du FE (%)	Cet indicateur dépend de deux variables (a) Surface totale des AP dans le pays (b) Surface totale des AP recevant le soutien du FE Il est calculé comme suit : $b/a * 100$ (%)	45%	100%	(a) Autorités nationales (b) Soumissions des AP	Annuelle	Unité de S-E	<ul style="list-style-type: none"> • Notes internes de S-E • Rapport annuel
Résultat 1
Résultat 2
Résultat 3

4.5 Gestion des données

i. Procédures de gestion des données

Les indicateurs peuvent associer une ou plusieurs variables. Chaque variable peut provenir de sources externes ou internes. Les sources externes peuvent être constituées par les registres de l'autorité nationale des aires protégées, les organismes de mise en œuvre, l'imagerie satellitaire, etc. Après avoir obtenu les données, il est nécessaire de faire le calcul et d'interpréter ses résultats pour convertir les données en informations. Finalement, ces analyses doivent être diffusées internement et communiquées aux principales parties prenantes.

Dans le plan de S-E, le chapitre sur la gestion de données doit décrire les procédures impliquées dans la collecte de données, leur sauvegarde, l'analyse et le partage de l'information. Les caractéristiques de chaque procédure varient selon la finalité, le type d'indicateurs, la structure organisationnelle et les partenariats institutionnels du S-E. En résumé, les principales procédures sont les suivantes :

Sourcing de données :

Ce processus implique le registre des variables utilisées pour calculer les indicateurs. Dans le cas des FE, une partie de cette tâche peut être effectuée par les organisations de mise en œuvre. Les outils utilisés dépendront du type de variable et des installations. Le registre peut être fait sur papier ou support numérique. De nombreuses entités de mise en œuvre sont situées dans des régions éloignées sans accès à internet. En ce cas, le suivi des données

collectées par ces organisations (telles que le nombre de femmes impliquées dans un projet) peut être collecté sur du papier puis saisi par l'équipe du FE.

Collecte de données

La collecte de données consiste à obtenir les données de sources différentes (suivi, fiches, rapports, etc.) et de les notifier sur papier ou sous forme électronique en vue d'une analyse et d'un agencement futurs. Cette étape peut être réalisée par les chefs de programme du FE et/ou par l'équipe de S-E. Pour le S-E de projets, la plupart des FE collectent les données dans les rapports et les fiches de suivi des projets et les saisissent sur des tableurs électroniques.

Agencement des données (collation) :

Ce processus concerne la combinaison et le résumé de toutes les informations sur des formulaires papier ou des logiciels informatiques. L'agencement des données peut inclure le résumé d'une même variable en provenance de plusieurs sources (comme les notes METT de toutes les aires protégées soutenues par le FE), ou le résumé d'une donnée provenant d'une source unique sur plusieurs années (comme la note METT d'une aire protégée à l'année 1 et à l'année 5). La plupart des FE utilisent un tableur Excel et des macros pour agencer leurs données.

Sauvegarde des données :

Le plan de S-E doit décrire la façon dont les données collectées seront stockées et sauvegardées. Cela peut inclure des tableurs, une banque de données, des copies papier etc. Les FE utilisent des formes de sauvegarde différentes qui peuvent associer des copies papier et des banques de données formées sur des logiciels à usage domestique. Certains FE ont réduit ou éliminé les procédures manuelles en achetant des systèmes informatiques automatisés (voir ci-dessous la section sur l'automatisation).

Analyse des données

L'analyse consiste à examiner les résultats des indicateurs pour alimenter la prise de décision et communiquer avec un public élargi. L'analyse des données peut indiquer de tendances dans le temps ou comparer des données de projets/programmes/années différentes. Les méthodes de l'analyse varient en fonction de l'indicateur et des questions qu'il implique. Concernant le S-E stratégique, la procédure d'analyse peut être orientée par les questions suivantes :

- **Comment la performance de cette période se compare-t-elle à celle de la période précédente ?**
- **Les objectifs et les cibles sont-ils en voie de réalisation ? Pourquoi, ou pourquoi pas ?**

- **Que s'est-il passé qui n'était pas escompté ? Faut-il modifier les cibles ?**
- **L'appui financier a-t-il les effets prévus?**
- **La stratégie du FE est-elle sur la bonne voie ?**

Compte-rendu et utilisation

À la suite de l'analyse, les résultats doivent être communiqués au directeur, à l'équipe, au conseil d'administration, aux institutions partenaires et autres parties prenantes. Le rapport peut prendre la forme d'un tableau de bord, d'un récit ou d'une combinaison de plusieurs formats (voir section 4.8).

Qualité des données

La qualité des données n'est pas un processus isolé, elle doit être impliquée dans l'ensemble du cycle de gestion des données. Les principaux critères de qualité sont les suivants : précision, la véracité, la fiabilité, l'intégrité et la ponctualité dans le temps:

- **la justesse** : les données mesurent ce qu'elles doivent mesurer
- **la véracité** : les données représentent clairement et adéquatement le résultat prétendu
- **la fiabilité** : les données reflètent des méthodes des procédures de collecte stables et cohérente dans le temps
- **la précision** : les données sont suffisamment détaillées pour permettre la prise de décision
- **l'intégrité** : les données sont suffisamment protégées pour minimiser le risque d'erreurs de transcription ou de manipulation des données
- **la ponctualité dans le temps** : les données sont disponibles à une fréquence utile, être actuelles et arriver à temps pour alimenter la prise de décision.

ii. Les flux de données

Les processus de gestion de données sont interconnectés et impliquent des responsabilités et des rôles différents. Le plan de S-E doit inclure un résumé du flux des données à travers les différents processus. Il existe plusieurs formes de présenter ce flux, telles que les fluxogrammes, les matrices de flux et les cartes de processus.

Le plan de S-E de la FAPBM (Madagascar) contient un fluxogramme des données montrant le partage des responsabilités entre l'unité de S-E (à droite) et les gestionnaires des aires protégées (à gauche) (figure 8). Le diagramme de la Fondation Tany Meva (Madagascar) montre le flux des données entre les différents processus, depuis les étapes préparatoires à la collecte de données (côté gauche) jusqu'aux boucles de feedback (figure 9).

Figure 8 : Fluxogramme des données de S-E de la FAPBM

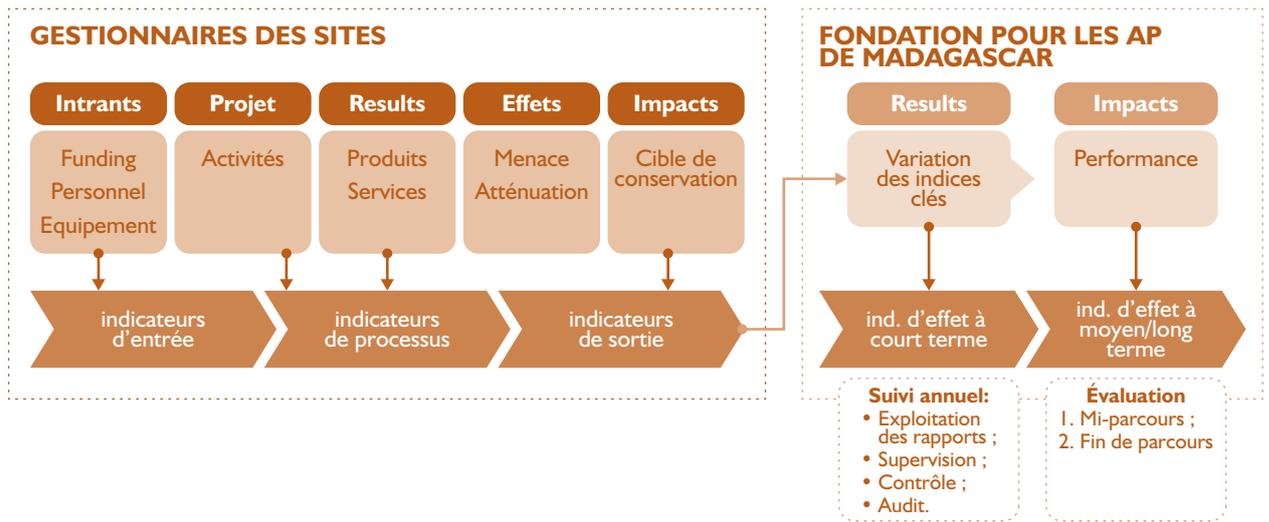
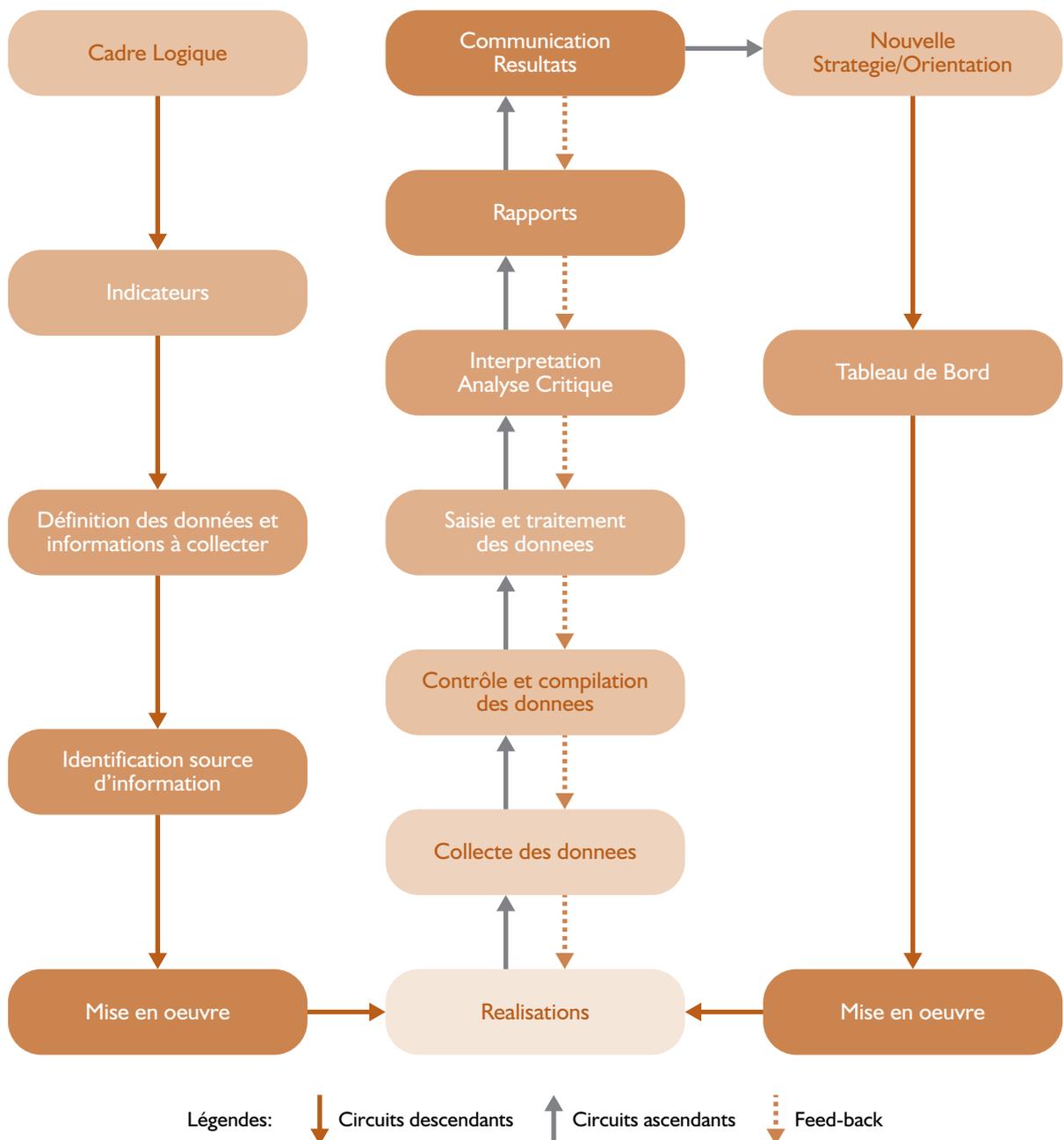
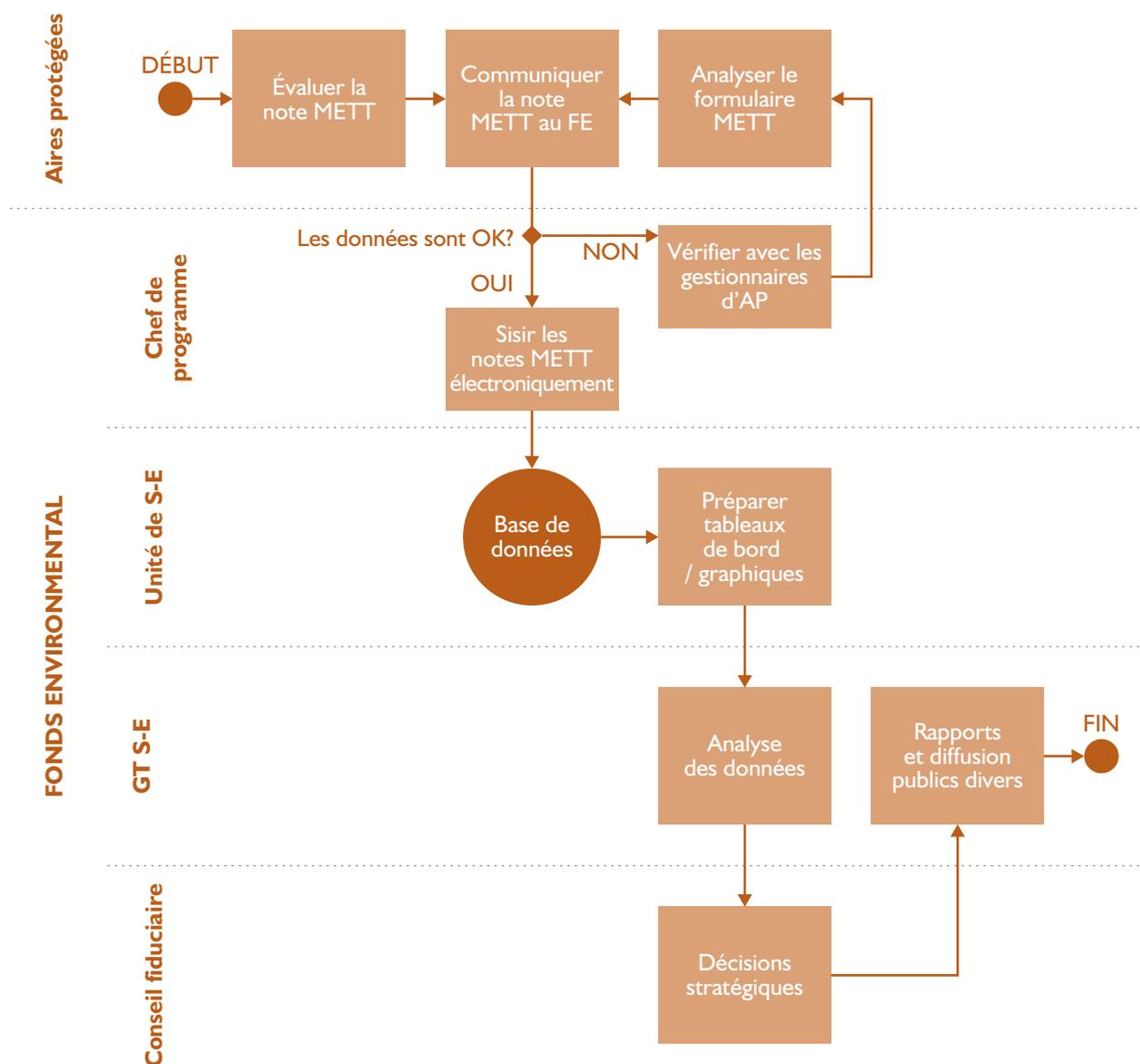


Figure 9 : Fluxogramme des données de S-E de la Fondation Tany Meva



Les processus variant selon l'institution et le type de données, il n'existe pas de modèle unique de diagramme. Ce qui compte le plus, c'est la clarté du diagramme aux yeux de l'utilisateur. La figure 10 présente une autre manière de représenter le flux de données en utilisant une carte de processus. L'exemple concerne l'indicateur lié à l'efficacité de la gestion des aires protégées (METT). Chaque rangée correspond à un secteur impliqué dans la gestion des données. Dans cet exemple hypothétique, la gestion de données implique les gestionnaires des aires protégées et plusieurs secteurs de la structure du FE (identifiés à gauche du diagramme), notamment un groupe de travail sur le S-E composé par l'équipe du programme, l'unité de S-E et le directeur du FE. Les tâches sont réparties dans chaque rangée correspondant au secteur responsable de leur exécution.

Figure 10 : Exemple hypothétique de flux de données de S-E présenté au moyen d'une carte de processus.



iii. L'automatisation de la gestion des données

Les systèmes de gestion de l'information présents dans les réseaux CAFÉ et RedLAC possèdent des formats et des niveaux de complexité différents. Les plus simples utilisent des tableurs numériques pour saisir les données transmises sur papier par les organisations de mise en œuvre. Cette tâche est généralement exercée par les équipes programme et prend beaucoup de temps. Certains FE ont acheté des systèmes web sur mesure sur lesquels les entités de mise en œuvre peuvent directement saisir les données, ce qui élimine la tâche de la saisie manuelle. Le FONDAM (Pérou), le FUNBIO (Brésil), le FMCN (Mexique) et le FIAES (El Salvador) ont ainsi mis en place un logiciel web pour documenter leurs opérations. La Fondation Natura (Panama) a conçu une banque de données associée à un système d'information géographique pour effectuer le suivi de ses cibles de conservation de la biodiversité⁴⁹.

⁴⁹ Patrimonio Natural (2018). Informe de Gestión 2017: Las rutas de escalamiento. Disponible sur https://www.patrimonionatural.org.co/wp-content/uploads/INFORME_2017_FINAL_May29_2018_baja.pdf Dernier accès en septembre 2018.

Cependant, la plupart des FE dépendent encore de la saisie manuelle des informations contenues dans les rapports, ce qui demande un long travail pour les fonds travaillant sur de nombreux projets. C'est le cas par exemple du TaFF en Tanzanie et de la Fondation Tany Meva à Madagascar, qui soutiennent des organisations communautaires et des ONG locales ne possédant pas d'accès à internet. Tany Meva a conçu une banque de données fondée sur un logiciel commercial pour faciliter la gestion de l'information, mais ce choix ne supprime pas la nécessité d'une saisie manuelle des données contenues dans les rapports sur papier. TaFF développe une application maison, mais l'éloignement de ses organisations de mise en œuvre ne permet pas d'automatiser pleinement le système à court terme.

A moyen terme (cinq ans), il est raisonnable de penser que l'accès à internet s'étendra dans le monde entier. Les FE pourront envisager d'utiliser des applications web commerciales de S-E pour gérer leur système de gestion de l'information à bas prix. C'est particulièrement le cas pour les FE à équipe réduite qui ne possèdent ni le temps ni les moyens de développer des logiciels sur mesure. Même le recours à des services informatiques privés requiert du temps pour définir les spécifications du système.

Les logiciels sur mesure étaient la seule possibilité il y a dix ans, mais il existe aujourd'hui de nombreuses options web. Le tableau 5 présente un échantillon des logiciels servant au suivi-évaluation. Le Miradi Adaptive Management Software est une solution spécifique à la conservation qui peut être téléchargé sur l'ordinateur du FE. M&E Online, DevResults et ActivityInfo sont des solutions web pour le S-E. Les usagers paient une annuité pour avoir accès à la plateforme. Smartsheet est une application web qui est construite par l'utilisateur selon un format de tableur. Il possède de nombreuses fonctionnalités qui le rendent supérieur aux tableurs communs utilisés par les FE sur leurs ordinateurs. Device Magic est une application de collecte de données sur des téléphones portables. Les formulaires sont conçus par l'administrateur qui inclut les portables des responsables de la collecte. Cette liste est loin d'être exhaustive et chaque solution possède des avantages et des inconvénients. Tous proposent une période d'essai. Les FE peuvent donc les tester et vérifier leur utilité pour leurs routines de S-E.

Tableau 5 : Exemples de solutions d'automatisation de la gestion de données

Plateforme Logicielle	Principales Caractéristiques
Miradi Adaptive Management Software	Ce logiciel a été développé pour les professionnels de la conservation comme un outil de conception, de gestion et de suivi de projets, selon la méthodologie décrite dans les Open Standards for the Practice of Conservation. Il est disponible en anglais, en français, en espagnol et en portugais. Prix : 300 US\$/usager/an pour 1 à 9 usagers, ou 285 US\$/usager/an pour 10 à 29 usagers. La remise augmente avec le nombre d'usagers. Une version gratuite est disponible pour un essai de 60 jours. Site web : https://www.miradi.org/
M&E Online	Ce logiciel web de S-E permet de charger des données issues de projets et de bénéficiaires ainsi que des résultats d'indicateurs. Parmi ses fonctionnalités se trouvent des tableaux de bord interactifs, des modules de saisie de cadres logiques, un système d'élaboration de rapports, un SIG, un module d'enquête, des indicateurs désagrégés, et la gestion des flux de travail. La liste des clients inclut plusieurs organisations et bailleurs de la conservation. Prix : Devis sur demande. Site web : https://www.mandonline.com/contactphp
DevResults	Ce logiciel web de S-E de projets de développement et de leurs données inclut des cartes, des budgets, le partage de documents, le stockage de photos, des calendriers, des listes de vérification, et de nombreuses autres fonctionnalités. Il permet à des usagers situés à des endroits différents de se connecter et de charger leurs résultats. Il peut être ajusté aux besoins du client. Son interface est disponible dans de nombreuses langues dont l'anglais, le français, l'espagnol et le portugais. Parmi ses clients se trouvent des agences publiques américaines, la Banque Mondiale et le système des Nations Unies. Prix : Devis sur demande Site web : https://www.devresults.com/
Activity Info	Ce logiciel de S-E a été conçu pour être utilisé dans les opérations humanitaires. Les usagers peuvent construire leur propre banque de données. Ses concepteurs affirment qu'il est très facile à utiliser par l'ensemble du personnel. Parmi ses principales fonctionnalités se trouvent des cartes, des rapports et des tableaux d'indicateurs. Sa liste de clients inclut des ONG et des agences de l'ONU. Il est disponible en anglais, en français et en espagnol. Prix : jusqu'à 75 usagers, 4 800 € par an. Site web : https://www.activityinfo.org
Smartsheet	Cette plateforme web de travail collaboratif est fondée sur un tableur conçu par l'utilisateur. Depuis le tableur, il est possible d'élaborer des formulaires, des tableaux de bord, des diagrammes. Il est possible de joindre des fichiers aux données. L'utilisateur peut créer des demandes automatiques pour rappeler les délais aux collecteurs de données. Les données mises à jour sont disponibles pour tous les usagers en temps réel. Elles peuvent être intégrées aux principaux logiciels et applications de productivité. Sa liste de clients inclut de grandes entreprises privées. Prix : L'annuité est de 249 US\$/an pour les ONG. Site web : https://www.smartsheet.com/
Device Magic	Application permettant de collecter et d'envoyer des données par téléphone portable. Les usagers élaborent les formulaires sur une application web et rajoutent des téléphones portables qui collecteront et transmettront des données, sous forme d'images, de pdf, de texte, de tableur, de Word et XML. Disponible pour iOS et Android. Accepte les données provenant d'ordinateurs. Prix : Mensualité entre 25 et 34 US\$ pour un abonnement annuel, selon les fonctionnalités souhaitées. Remise pour un grand nombre de licences Site web : https://www.devicemagic.com/

4.6 Évaluation

Le suivi est une activité constante centrée sur l'accompagnement des progrès effectués vers la réalisation d'objectifs et de produits. L'évaluation complète le suivi en fournissant des explications périodiques des raisons pour lesquelles ces objectifs et ces produits ont ou n'ont pas été accomplis. Les recommandations d'actions futures et l'identification des enseignements potentiels sont les principaux produits de l'évaluation.

L'évaluation est souvent incorporée dans les routines des FE, notamment au niveau des projets, mais les pratiques varient entre les associés du CAFÉ et du Red LAC. En général, le S-E de projets inclut au moins des évaluations quantitatives effectuées par les équipes des FE. Les FE administrant des fonds d'amortissement ou des projets spéciaux effectuent des évaluations externes obligatoires exigées par les bailleurs. L'information que nous avons recueillie pour cette étude suggère cependant que la création d'un cadre d'évaluation au niveau stratégique, en coordination avec le suivi des activités, n'est pas généralisée.

Le plan de S-E doit décrire les évaluations prévues pendant toute la durée de vie du plan stratégique. Les évolutions varient en fonction de leur finalité, du timing du projet/programme ou de la stratégie, et de qui la réalise (évaluation interne ou externe). Le choix de l'approche d'évaluation dépend des questions à poser, de la finalité de l'évaluation et des moyens disponibles. En fonction du contexte des interventions du FE et du rôle que l'évaluation doit jouer sur le plan stratégique, le plan d'évaluation peut inclure les types suivants d'évaluation :

- *Évaluation formative (interne)* : Ce genre d'évaluation est réalisé pendant la mise en œuvre du plan stratégique. Elle est utile pour apporter des modifications à mi-parcours à la stratégie du FE et pour maintenir un processus constant d'apprentissage. Les évaluations formatives peuvent avoir lieu une fois par an au niveau interne, en combinaison avec des consultations des parties prenantes et l'évaluation des données de suivi par le conseil d'administration.
- *Évaluation formative (externe)* : Les FE qui ont opté pour un plan stratégique à plus de cinq ans devraient envisager une évaluation externe à mi-parcours. C'est le cas du FTNS (Cameroun), du BACoMaB (Mauritanie) et du PROFONANPE (Pérou) qui ont un plan de stratégie à 10 ans. Elle peut être associée à des évaluations obligatoires demandées par les bailleurs pour les programmes financés par des fonds d'amortissement et peut inclure un échantillon de projets financés par le FE qui contribuent directement aux objectifs et aux résultats stratégiques.
- *Évaluations thématiques (externes)* : Selon la situation, les FE peuvent envisager de commander des évaluations ou des études thématiques pour analyser des secteurs essentiels à la stratégie institutionnelle. C'est le cas, par exemple, de la dimension socio-économique des interventions des FE, telles que l'évaluation des améliorations des revenus des communautés locales de pêcheurs après les interventions de protection de la ressource halieutique. Les évaluations thématiques sont utiles pour en apporter la démonstration.
- *Évaluations récapitulatives (externes)* : Ces évaluations sont réalisées au terme des plans stratégiques. L'évaluation finale alimente l'élaboration de l'étape suivante de la stratégie institutionnelle, augmente les connaissances sur l'efficacité des interventions de conservation de la biodiversité pour prendre des décisions concernant les financements. C'est aussi un moyen de montrer sa redevabilité aux bailleurs, aux gouvernements nationaux, aux institutions partenaires et aux autres parties prenantes.
- *Évaluations d'impact (externes)* : On appelle impacts les effets à long terme produits par une intervention, qu'ils soient positifs ou négatifs, intentionnels ou non. En résumé, l'évaluation d'impact est fondée sur les relations de cause à effet permettant d'identifier les changements directement provoqués par le soutien du FE. L'expression « analyse d'impact » est souvent utilisée dans plusieurs types d'évaluations. D'un sens plus restreint⁵⁰, l'évaluation d'impact doit tenir compte de la situation contrefactuelle, c'est-à-dire de ce qui se serait passé si le soutien du FE n'avait pas été apporté.

Il existe plusieurs types et méthodes d'évaluation d'impact. Pour répondre à la nécessité d'une analyse contrefactuelle, l'échantillon doit inclure de zones géographiques et/ou des organisations qui n'ont pas reçu le soutien du FE. Par exemple, l'évaluation de l'impact du soutien d'un FE à l'efficacité de la gestion des aires protégées doit concerner à la fois des AP ayant reçu du soutien et des AP n'en ayant pas reçu. Le niveau de rigueur méthodologique appliqué à l'évaluation d'impact varie de l'essai aléatoire contrôlé à des configurations pratiquement expérimentales. Dans le premier, le groupe témoin doit ressembler le plus possible au groupe projet. En l'absence d'un groupe témoin, l'évaluation d'impact peut faire appel à une approche non expérimentale utilisant l'état des lieux comme une estimation de la situation contrefactuelle.

⁵⁰ GERTLER, P.J. et al (2016). Impact evaluation in practice. Washington, DC: Banque Inter-américaine de Développement et Banque Mondiale

Compte tenu de leur coût, les modèles sophistiqués d'évaluation d'impact ne sont pas utilisés par la plupart des organisations. Dans le contexte des FE, l'évaluation aléatoire ou quasi-expérimentale ne doit être utilisée que si l'on a besoin d'un examen de causalité approfondi. Des efforts conjoints au niveau du réseau seraient probablement plus efficaces pour approcher l'évaluation d'impact. Les membres du CAFÉ et du RedLAC qui financent des projets de gestion forestière durable pourraient commander une évaluation conjointe pour évaluer l'impact des FE en la matière. Il en va de même avec les autres domaines d'intervention communs tels que l'impact du soutien des FE aux aires protégées.

Etant donné l'existence de plusieurs choix possibles, nous présentons dans le tableau 6 un exemple de résumé de plan d'évaluation à inclure dans le plan de S-E. La première colonne décrit les types d'évaluation et les colonnes suivantes indiquent la périodicité, les parties prenantes, les méthodes, et d'autres informations. Il peut être complété selon les besoins du FE.

L'unité de S-E et les responsables des programmes peuvent souhaiter préparer les principales questions à poser dans chaque type d'évaluation et leur relation avec les indicateurs définis dans le cadre de S-E. L'outil permettant de résumer les questions s'appelle une « matrice d'évaluation ». Il en existe des formes différentes, mais toutes incluent les questions d'évaluation et les indicateurs correspondants (impacts, résultats)⁵¹. La matrice d'évaluation est un outil important pour élaborer les termes de référence des évaluations externes. S'il n'est pas possible de définir les questions d'évaluation pendant la préparation du plan de S-E, on pourra les inclure plus tard.

La plupart des bailleurs et des agences multilatérales considèrent la participation des parties prenantes comme un exemple de bonne pratique d'évaluation. Certains FE ont déjà adopté des méthodes participatives pour effectuer leur S-E de projets. Les FE pourraient donc envisager d'adopter des mesures standard de S-E participatif. L'encadré 2 présente une méthode d'évaluation participative des aires protégées marines employée par le FMCN (Mexique) en partenariat avec la commission nationale des Aires protégées.

Tableau 6 : Exemple de résumé de plan d'évaluation

Type d'évaluation	Fréquence	Domaine du plan stratégique concerné	Parties prenantes de l'évaluation	Méthodes	Exécution	Source de financement	Principaux usagers des résultats
Évaluation interne	Annuelle	Résultats	<ul style="list-style-type: none"> Organismes de mise en œuvre Equipe du FE CA du FE 	<ul style="list-style-type: none"> Consultation participative avec les parties prenantes (groupes focaux) Atelier d'évaluation 	Unité de S-E + équipe programme	EF operational budget	EF
Évaluation thématique	Année 4	Composante Aires protégées	<ul style="list-style-type: none"> Autorité nationale des aires protégées Gestionnaires des aires protégées Population locale des zones tampon 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes de terrain Etude documentaire Entrevues Évaluation participative 	Consultant externe	Fonds des Aires protégées	FE, Gestionnaires des AP, Autorités nationales, Bailleurs
Évaluation finale	Année 5	Résultats	<ul style="list-style-type: none"> Org. de mise en œuvre Population locale Autorités nationales Autres partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes de terrain Etude documentaire Entrevues Évaluation participative 	Consultant externe	Portefeuille de fonds des FE	FE, Autorités nationales, Bailleurs, Société
Évaluation d'impact (utilisant l'état des lieux pour l'analyse contrefactuelle)	Tous les dix ans	Impact	<ul style="list-style-type: none"> Org. de mise en œuvre Population locale Autorités nationales Autres partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes de terrain Etude documentaire Entrevues Évaluation participative 	Consultant externe	Portefeuille de fonds des FE	FE, Autorités nationales, Bailleurs, Société

⁵¹ Certains exemples recommandés par l'USAID sont disponibles sur https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/evaluation_design_matrix_templates.pdf

ENCADRÉ 2 – Utilisation de fiches d'évaluation écologique pour évaluer les aires marines protégées au Mexique

Depuis 2007, la commission nationale des Aires protégées du Mexique, en collaboration avec le FMCN, effectue des évaluations participatives d'aires marines protégées (AMP) au moyen d'un outil nommé « fiche d'évaluation écologique » (FEE)⁵². Cet outil est utilisé lors d'ateliers participatifs réunissant des experts, des professionnels de la conservation et des représentants de la société civile. Les participants discutent et analysent la situation des AMP et ou des sites Ramsar et les tendances de la conservation à partir d'un guide-questionnaire couvrant 12 thèmes de trois domaines : l'eau, les habitats et les ressources vivantes.

Les résultats sont résumés dans un outil visuel utilisant une gamme de couleurs pour classer les aires protégées et une série de symboles pour en communiquer les tendances de conservation. Une gamme de cinq couleurs permet de décrire l'état actuel du site et de le classer de critique (dans la pire situation possible) à excellente (dans la meilleure possible). L'absence de couleur signifie que l'évaluation n'est pas possible. Les tendances sont représentées par des symboles qui varient de « en amélioration rapide » à « en déclin rapide ». Selon le site, les questions et le classement sont appliquées séparément pour les écosystèmes océaniques, terrestres et marins.

En 2016, les FEE avaient été appliquées à 14 APM et deux sites Ramsar au nord-ouest du Mexique. L'évaluation a impliqué 15 universités, 25 ONG et 12 agences gouvernementales. Les usagers considèrent que les FEE présentent de nombreux avantages: elles sont fondées sur un cadre écosystémique qui peut être adapté à toutes les AMP; elle constituent un outil flexible qui peut être utilisé à des échelles diverses ; elles permettent d'identifier les lacunes d'information et les priorités de recherche ; enfin, elles alimentent la prise de décision. Les usagers ont aussi recommandé que cet outil soit utilisé dans le cadre d'un protocole de suivi et qu'il ne soit pas simplement fondé sur des réponses subjectives mais sur des éléments techniques et scientifiques.

4.7 Les rôles et les responsabilités

Chaque FE possède son organigramme et la localisation du secteur de S-E varie selon les circonstances. Les possibilités sont les suivantes : a) comme une unité indépendante de S-E ; b) au sein d'une unité opérationnelle ; c) comme une fonction d'appui au sein d'autres unités opérationnelles ; d) comme une tâche supplémentaire confiée à des employés occupant une autre fonction. Voici quelques exemples de la position et de la fonction du S-E dans les FE :

- FCBC (Bolivie) : L'Unité de coordination de la conception, du suivi et de la gestion financière fait partie du directoire, qui est subordonné au directeur exécutif.
- Patrimonio Natural (Colombie) : Le Secteur de suivi de projets est sous la tutelle du sous-directeur technique, qui est subordonné au directeur exécutif.
- Fondo Accion (Colombie) : La fonction est nommée Expert en S-E et située dans le secteur programmatique.
- FIAES (El Salvador) : Il existe un poste spécifique de Technicien de suivi et de documentation.
- FCB (Botswana) : L'équipe du fonds n'est constituée que de six personnes mais il existe un poste spécifique de Responsable du S-E.
- FAPBM (Madagascar) : Il existe un poste spécifique de Responsable du S-E.
- FSOA (Bénin) : Il n'y a pas d'équipe spécifique de S-E, Le directeur exécutif est chargé du S-E des projets et de l'analyse et de la communication des résultats au conseil d'administration.

Indépendamment de sa localisation dans la structure du FE, le S-E est une fonction transversale qui implique d'autres membres de l'équipe que ceux directement en charge du secteur ou de la fonction de S-E. C'est pourquoi le plan de S-E doit décrire les tâches partagées par tout le personnel impliqué. La reconnaissance du partage des responsabilités est un grand pas vers l'appropriation du S-E au niveau institutionnel.

Compte tenu des différents types de structure organisationnelle des FE, les rôles et les responsabilités peuvent être répartis de la façon suivante

⁵² CONAMP (2016). Fichas de Evaluación Ecológica de Áreas Naturales Protegidas del Noroeste de México. Disponible sur https://simec.conanp.gob.mx/pdf_score/1.pdf

i. L'Unité (ou le Responsable) du S-E

- Élaboration et mise à jour du plan de S-E en coordination avec l'équipe du FE et en consultation avec les parties prenantes.
- Développement et coordination du système de gestion de données.
- Coordination des activités de renforcement des capacités de S-E des équipes et des partenaires.
- Réception et compilation des données et des informations fournies par les organisations de mise en œuvre et/ou les responsables de programmes.
- Vérification de la qualité des données.
- Vérification de l'exhaustivité et de la précision des banques de données.
- Organisation de l'évaluation annuelle et planning des réunions pour en tirer les enseignements
- Commande et supervision des évaluations et des études d'impact, en coordination avec le directeur exécutif.
- Préparation des rapports et des synthèses de performance pour les responsables de programmes, le directeur exécutif et le conseil d'administration.
- Préparation des rapports et des outils de communication en coordination avec les responsables de programmes et l'équipe de la communication.

ii. Les responsables des programmes

- Développement des cadres de suivi des programmes et projets avec l'appui de l'unité de S-E.
- Facilitation des relations entre l'unité de S-E et les organismes de mise en œuvre.
- Visites régulières de vérification des progrès accomplis dans la mise en œuvre des projets.
- Saisie des données dans la banque de données.
- Identification et documentation des effets intentionnels ou non des projets/programmes liés à la réalisation des objectifs et des cibles stratégiques du FE.
- Préparation des rapports de performance en coordination avec l'unité de S-E.
- Sélection des projets à évaluer.
- Préparation des termes de référence des évaluations externes en coordination avec le directeur exécutif et l'unité de S-E.

iii. Le directeur exécutif

- Supervision de l'unité de suivi-évaluation
- Commande des évaluations externes
- Analyse et approbation des principaux résultats du S-E.
- Préparation d'articles de réflexion sur les principaux enseignements tirés des interventions du FE, en coordination avec les responsables de programmes.
- Promotion de l'apprentissage organisationnel et conduction des changements nécessaires à mettre en place les enseignements tirés.
- S'assurer que l'évaluation soit utilisée dans la prise de décision.

iv. Le conseil d'administration

- S'assurer que l'évaluation soit utilisée dans la prise de décision.
- Direction stratégique et vérification du respect des décisions du conseil.

La plupart des FE ont noué des partenariats avec les organisations de mise en œuvre pour effectuer le S-E au niveau des projets. Leur plan de S-E doit donc décrire les partenariats institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du S-E. Les négociations de ces partenariats sont un pas important pour renforcer l'appropriation du S-E par les parties prenantes.

4.8 Les rapports, la communication et l'apprentissage

Le « reporting » est une composante clé du système de S-E. Tous les efforts de structuration du S-E seront vains si les données et l'information produites ne sont pas utilisées pour la prise de décision et la planification. Le principal objectif de la production de rapports est de fournir des informations complètes et périodiques sur les accomplissements du plan stratégique. Pour répondre à ce besoin, le plan de S-E doit décrire les routines de l'élaboration des rapports et du partage des constatations issues du suivi et des évaluations.

La fréquence et les outils à utiliser pour le reporting dépendent du genre d'information et du public visé. À l'interne, l'unité ou le responsable du S-E peut envisager d'utiliser des outils simples pour diffuser les données de suivi à des intervalles réguliers. Des techniques visuelles, telles que les tableaux de bord, les graphiques et les tableaux de suivi des indicateurs sont utiles pour résumer l'information. La plupart des logi-



ciels de S-E (tels que ceux présentés dans le tableau 18) proposent des graphiques et d'autres outils graphiques, qui peuvent aussi être produits à partir de tableaux commerciaux. Le système de gestion des données de la Fondation Tany Meva (Madagascar), par exemple, utilise un tableau de bord maison.

Le plan de S-E doit aussi définir la fréquence d'élaboration des rapports destinés à la discussion et à l'apprentissage internes. Le cas échéant, le FE peut envisager d'organiser des réunions de consultation avec les principales parties prenantes pour analyser les résultats du suivi-évaluation. C'est l'analyse qui transforme l'information produite par le système de S-E en connaissances permettant de guider les décisions du FE sur les façons d'améliorer sa stratégie institutionnelle pour soutenir la conservation de la biodiversité.

Les bonnes stratégies, les accomplissements et les enseignements tirés doivent aussi être diffusés auprès des publics externes (parmi lesquels les autorités nationales, les décideurs, les bailleurs, les populations locales, la presse et d'autres parties prenantes. Chaque public requiert des outils de communication appropriés. C'est pourquoi le secteur de la communication doit aider l'unité de S-E à créer des outils de diffusion sur mesure pour chaque public. Selon les informations disponibles, huit FE du RedLAC et deux du CAFÉ possèdent une équipe consacrée à la communication. L'engagement de conseillers externes pour des missions courtes est une alternative pour les FE qui ne possèdent pas d'équipe spécifique dans ce domaine.

Les rapports annuels sont le principal outil de diffusion des résultats du soutien des FE à la conservation de la biodiversité. Soit par une publication sur la page web de l'institution, soit sur d'autres réseaux tels que Facebook et Twitter. On trouvera ci-dessous quelques exemples de canaux de communication utilisés par des FE :

- **Alignement de la politique de communication sur la stratégie institutionnelle :** Patrimonio Natural (Colombie) a publié sa stratégie de communication pour la période 2018-2022⁵³. Le FCB (Botswana) en a fait de même, en alignement avec sa stratégie d'entreprise.
- **La diffusion des accomplissements du plan stratégique dans le rapport annuel :** Tous les FE produisent des rapports institutionnels. Néanmoins, la plupart ne décrivent que les résultats des projets sans se pencher sur le rapport entre ces réalisations et la stratégie de l'institution. Le FMCN (Mexique) est un bon exemple de la façon de porter plus d'attention à la contribution des FE à la conservation de la biodiversité⁵⁴. La première partie de leur rapport décrit la structure de leur plan stratégique, Les sections suivantes présentent les résultats de chaque secteur stratégique en utilisant plusieurs types d'illustrations graphiques

⁵³ Patrimonio Natural (2018). *Informe de Gestión 2017: Las Rutas de escalamiento*. Disponible sur https://www.patrimonionatural.org.co/wp-content/uploads/INFORME_2017_FINAL_May29_2018_baja.pdf

⁵⁴ FMCN (2018). *Informe Anual 2017*. Disponible sur <https://fmcn.org/informes-anales/> Dernier accès en oct 2018.

- **Valorisation des principaux indicateurs en première page du site web :** NATURA (Panama), PACT (Belize), le FONDAM (Pérou), le FPRCI (Côte d'Ivoire) et le FEDEC (Cameroun) diffusent les résultats de leurs indicateurs en page d'ouverture de leurs sites web.
- **Valorisation du contenu des pages web sur les réseaux sociaux :** Certains fonds utilisent les réseaux sociaux pour diffuser leurs rapports et leurs réalisations. Sur Futuro (République dominicaine) annonce ses rapports annuels sur Facebook et Twitter. La FONDAM (Pérou) utilise Facebook pour montrer les relations entre les projets financés et les ODD.
- **Utilisation de la vidéo comme un format complémentaire pour diffuser les résultats :** Six FE du CAFÉ et dix du RedLAC proposent des vidéos. Le PROFONAMPE (Pérou), le FMCN (Mexique) et ACRXS (Costa Rica) ont filmé des vidéos pour résumer leurs principaux accomplissements. ACRXS a aussi produit des vidéos pour diffuser les résultats publiés dans son rapport annuel.
- **Utilisation du récit pour diffuser les résultats :** La narration est un outil puissant de diffusion des résultats auprès du grand public. Ce format de communication est notamment utilisé par les bailleurs. La KfW possède une section spéciale sur sa page web nommée « Histoires de la KfW »⁵⁵. Au RedLAC, le MARFUND (un fonds régional basé au Guatemala) a publié sur sa page web des petites histoires sur ses principaux résultats des dix dernières années. Le FUNBIO (Brésil) a publié un livre e style journalistique pour raconter des histoires sur les réalisations du programme TFCA⁵⁶.
- **Photos et expositions :** La photo est un outil puissant de suivi, de documentation et de diffusion. Plusieurs FE ont des galeries magnifiques dans leur site, tels que le BACoMaB (Mauritanie) et l'EAMCEF (Tanzanie). Chaque année dans des provinces différentes, le BIOFUND (Mozambique) organise une exposition multi-média pour présenter au grand public ses projets les plus emblématiques et les partenaires impliqués. Cette exposition est vue par des milliers de visitant, notamment des étudiants⁵⁷.

Ces exemples montrent que les FE possèdent déjà de nombreux outils de communication de leurs résultats de S-E. Le plan de S-E peut définir les meilleurs outils pour chaque public et la fréquence à laquelle l'information doit être diffusée. Les réseaux sociaux méritent une attention particulière, mais les contenus doivent être différenciés pour tirer profit de ce que chaque plateforme peut offrir. La radio et la communication directe telle que les expositions et les ateliers peuvent aussi être envisagées pour atteindre la population locale ou d'autres publics n'ayant pas accès aux réseaux sociaux.

4.9 Budget

Le montage d'un système de S-E coûte cher. Le plan de S-E doit donc inclure un budget réaliste fournissant des informations sur les besoins financiers et permettant de fixer un calendrier de mise en œuvre. Les coûts du système incluent les salaires de l'équipe, les études d'état des lieux, les formations, les investissements, les coûts de fonctionnement de la gestion de données, les coûts de mobilisation des parties prenantes, des évaluations externes, de la documentation et de la diffusion des résultats. Le tableau 7 présente un modèle de postes budgétaires.

Le montant affecté au S-E varie selon l'institution. L'USAID recommande que l'on attribue à l'évaluation externe environ 3% du total des financements de projets en moyenne. Une étude des pratiques des petites et moyennes fondations à but non lucratif a montré que le pourcentage du budget programmes consacré à l'évaluation variait de 0,7% à 12%⁵⁸, soit 3,7% en moyenne. Les fondations plus importantes dépensent moins car les coûts de l'évaluation n'augmentent pas proportionnellement à ceux des programmes. De nombreuses fondations dépensent moins de 1%. Le budget affecté à l'évaluation formelle est d'environ 2% de celui consacré au financement des programmes.

“ Le montant affecté au S-E varie selon l'institution. L'USAID recommande que l'on attribue à l'évaluation externe environ 3% du total des financements de projets en moyenne. Une étude des pratiques des petites et moyennes fondations à but non lucratif a montré que le pourcentage du budget programmes consacré à l'évaluation variait de 0,7% à 12%⁵⁸, soit 3,7% en moyenne. ”

⁵⁵ KfW (2018) *KfW Stories* [ONLINE] Disponible sur <https://www.kfw.de/stories/index-en.html>. Dernier accès en septembre 2018.

⁵⁶ FUNBIO (2015). *TFCA – The Brazilian Experience*. Disponible sur https://www.funbio.org.br/wp-content/uploads/2017/10/TFCA_LIVRO_TEXTOS_COMPLETO.pdf Dernier accès en septembre 2018.

⁵⁷ BIOFUND (2018). *Exhibition "Partnerships for Conservation in Mozambique and Fair on Biodiversity"*.

⁵⁸ OAK Foundation (2016). *Planning for Monitoring, Learning, and Evaluation at Small- to Medium-sized Foundations-A Review*. Disponible sur <http://oakfnd.org/assets/planning-for-monitoring%2C-learning-and-evaluation.pdf>

Tableau 7 : Exemple de budget de S-E

Item	Year 1	Year 2	Year N	Total
Personnel				
• Salaires de l'unité de S-E				
Préparation du plan de S-E				
• Réunions internes				
• Coordination avec les parties prenantes				
Collecte de données				
• Études d'état des lieux				
• Collecte des données de routine				
• Enquêtes et études				
Gestion de données				
• Equipements				
• Logiciels				
Compte-rendu et diffusion				
Évaluation				
• Évaluations annuelles				
• Évaluations externes				
Formation				
• Équipe du FE				
• Org. de mise en œuvre				



5. Plan de mise en oeuvre

La dernière partie du plan de S-E doit décrire les actions à effectuer pour le mettre en œuvre. Ce plan d'action peut inclure des mesures de coordination entre le S-E de projets et le S-E stratégique, des activités de formation, la formalisation de partenariats institutionnels, la standardisation de la collecte de données et de l'élaboration des rapports, l'amélioration de la gestion des données et l'affectation de crédits au S-E dans le budget institutionnel. Le calendrier de mise en œuvre doit correspondre aux possibilités financières et au temps nécessaire pour organiser des processus internes et nouer les partenariats avec les autres parties prenantes.

La mise en œuvre d'un système de S-E structuré ne se fait pas de la veille au lendemain. Comme tous les FE possèdent déjà des procédures robustes pour le S-E au niveau des projets, cela ne signifie pas partir de zéro. Certains FE possèdent déjà des systèmes de S-E qui n'ont besoin que de petits ajustements pour intégrer la perspective stratégique. D'autres FE n'ont pas de plan stratégique actualisé et doivent conclure cette mise à jour avant de revoir leur plan de S-E. La voie vers la prise en compte de la dimension stratégique dans le plan de S-E varie donc selon les FE.

5.1 Questions d'orientation

Compte tenu des différentes conditions du S-E dans les FE, les questions suivantes peuvent être envisagées pour guider la préparation du plan de mise en œuvre :

- A. *Le FE possède-t-il un plan stratégique à jour ?*
 - i. *Oui* : Passer à la **question B**
 - ii. *Non* : Mettre le plan stratégique à jour en définissant des objectifs, des produits et des cibles claires au niveau institutionnel en matière de conservation de la biodiversité, puis passer à la **question B**.
- B. *Le plan stratégique fixe-t-il des objectifs, des produits et des cibles claires au niveau institutionnel en matière de conservation de la biodiversité ?*
 - i. *Oui* : Passer à la **question C**
 - ii. *Non* : Revoir le plan stratégique en y incluant des objectifs, des produits et des cibles claires au niveau institutionnel en matière de conservation de la biodiversité, puis passer à la **question C**.
- C. *Le FE possède-t-il un plan de S-E ?*
 - i. *Oui* : Passer à la **question D**
 - ii. *Non* : Préparer un plan de S-E couvrant les contenus essentiels, en impliquant l'équipe du FE et les principales parties prenantes, puis passer à la **question F**.
- D. *Le plan de S-E couvre-t-il toutes les composantes du système de S-E ?*
 - i. *Oui* : Passer à la **question E**
 - ii. *Non* : Identifier les éléments manquants dans le plan de S-E puis préparer une révision en impliquant l'équipe du FE et les principales parties prenantes. Puis passer à la **question E**.
- E. *Le plan de S-E fixe-t-il des indicateurs relatifs aux objectifs stratégiques et aux résultats en matière de conservation de la biodiversité, en ligne avec les cibles nationales et mondiales ?*
 - i. *Oui* : Passer à la **question F**.
 - ii. *Non* : Définir des indicateurs relatifs aux objectifs stratégiques et aux résultats en matière de conservation de la biodiversité, en ligne avec les cibles nationales et mondiale, puis passer à la **question G**.
- F. *Le FE a-t-il défini la localisation du S-E dans son organigramme et ses liens avec les secteurs programmatiques, administratifs et de communication ?*
 - i. *Oui* : Passer à la **question G**
 - ii. *Non* : Définir la localisation du S-E dans l'organigramme et ses liens avec les autres secteurs. Puis passer à la **question G**.



- G. *Le FE a-t-il clairement défini les rôles et les responsabilités en matière de S-E ?*
- Oui* : Passer à la **question H**
 - Non* : Définir les rôles et les responsabilités de l'équipe du FE. Puis passer à la **question H**.
- H. *Le FE a-t-il noué les partenariats formels nécessaires à la mise en œuvre du plan de S-E ?*
- Oui* : Passer à la **question I**
 - Non* : Identifier des partenaires clés pour nouer les partenariats nécessaires aux activités de S-E. Puis passer à la **question I**.
- I. *Le FE possède-t-il un système de gestion de données qui rationalise le travail et les processus ?*
- Oui* : Passer à la **question J**
 - Non* : Identifier les investissements et les améliorations nécessaires. Puis passer à la **question J**.
- J. *Le FE possède-t-il une stratégie satisfaisante de rendre compte et de communiquer les résultats du S-E ?*
- Oui* : Passer à la **question K**
 - Non* : Identifier les principaux outils de reporting en interne et les principaux publics et outils de diffusion des résultats du S-E. Puis passer à la **question K**.
- K. *Le budget affecté au S-E couvre-t-il tous les besoins ?*
- Oui* : Passer à la **question L**
 - Non* : Identifier les lacunes de financement et des sources potentielles de levée de fonds pour structurer/améliorer le système de S-E. Puis passer à la **question L**.
- L. *Le FE possède-t-il un plan de mise en œuvre du plan de S-E approuvé par le conseil d'administration ?*
- Oui* : Revoir le plan de mise en œuvre de façon périodique en incluant les nouvelles demandes du système en place.
 - Non* : Préparer un plan de mise en œuvre avec un calendrier réaliste et le soumettre au conseil d'administration. Retourner régulièrement à la **question L**.

5.2 Actions à court terme

La voie idéale consiste à passer par toutes ces étapes. Selon l'existence de fonds et de personnel et la disponibilité des partenaires, il peut falloir longtemps pour la parcourir. Dans la réalité, les processus internes ne débutent généralement pas au point de départ idéal. Il n'est pas nécessaire d'attendre que les conditions idéales soient réunies pour commencer à ajuster le système de S-E en vue de passer du niveau projet au niveau institutionnel. Il faut profiter de l'apparition d'opportunités, des initiatives de S-E en cours et des capacités disponibles. On trouvera ci-dessous des suggestions d'actions à court terme qui peuvent être envisagées dans le plan de mise en œuvre :

“ **La mise en œuvre d'un système de S-E structuré ne se fait pas de la veille au lendemain. Comme tous les FE possèdent déjà des procédures robustes pour le S-E au niveau des projets, cela ne signifie pas partir de zéro.** ”

- *FE ne possédant pas de plan stratégique et/ou d'objectifs et de cibles de biodiversité mais disposent d'un S-E de projets* : Selon les informations disponibles sur la web, tous les FE ont défini leur mission et leurs domaines prioritaires de financement. Ces deux informations donnent des indications sur les objectifs stratégiques institutionnels en matière de conservation de la biodiversité. Les FE ne possédant pas de plan stratégique peuvent examiner les indicateurs qu'ils utilisent pour leurs projets et identifier lesquels d'entre eux sont en ligne avec les priorités institutionnelles et les objectifs et cibles nationales et mondiales. Les indicateurs sélectionnés peuvent être les pivots de la préparation de la version préliminaire du cadre de S-E qui serait perfectionnée après l'élaboration ou la mise à jour du plan stratégique. Le FPRCI de la Côte d'Ivoire, par exemple, soutient le parc national de la Comoé. Le rapport annuel de 2017 présente des résultats quantitatifs d'indicateurs fixés dans le plan stratégique du parc, tels que la surface restaurée et les tendances des populations d'espèces⁵⁹. Ces indicateurs pourraient être utilisés par le FPRCI pour démontrer l'impact de sa politique de financement sur la conservation de la biodiversité.

⁵⁹ FPRCI (2017). *Rapport d'activités annuel – 2017*. Disponible sur <http://fondationparc.ci/index.php/publications/documents/download/2-documents/7-rapport-d-activites-annuel-2017-de-la-fondation-pour-les-parcs-et-reserves-de-cote-d-ivoire> Dernier accès en octobre 2018

- *Standardiser et rationaliser la collecte de données* : La révision des outils et des procédures existantes de collecte de données peut améliorer la qualité des données et réduire la charge de travail de l'équipe du FE. Si les partenaires ont accès à internet, le FE peut remplacer les formulaires en papier par des formulaires électroniques. Le cas échéant, les FE peuvent commencer à tester des versions gratuites de logiciels de S-E.
- *Manque de fonds pour les études d'état des lieux* : Selon les indicateurs, les études d'état des lieux peuvent demander des fonds qui ne sont pas disponibles à court terme. Les FE peuvent envisager d'utiliser les études d'état des lieux comme première mesure du cadre de S-E. Les méthodes participatives peuvent aussi diminuer les coûts.
- *Investir dans la formation au S-E* : Identifier les besoins du personnel et des partenaires ainsi que les possibilités de formation à court terme.
- *Renforcer les partenariats institutionnels* : Les FE qui sont aussi des organisations de mise en œuvre devront probablement construire une robuste capacité interne de S-E. C'est le cas de Sur Futuro (République dominicaine), du Fondo Acción (Colombie) et du FUNDESNAP (Bolivie). D'autres fonds possédant des partenaires avec une forte capacité de suivi de la biodiversité peuvent tirer profit de celle-ci. C'est le cas du CCFN (Namibie), qui peut compter sur le solide système de S-E de l'Association namibienne des organisations de soutien à la CBNRM⁶⁰ (NACSO), son principal partenaire. Une autre solution consiste à inclure dans le portefeuille des FE des subventions pour le suivi à long terme de la biodiversité dans le périmètre d'intervention ou à apporter un soutien à des équipes de recherche travaillant sur des espèces témoins ou à des organismes gouvernementaux effectuant du S-E. Les FE ainsi que leur partenaire peuvent ainsi améliorer leur capacité de S-E sans faire double emploi et sans créer des structures onéreuses de S-E dans des FE qui souhaitent maintenir leurs dépenses de fonctionnement au plus faible niveau possible.
- *Réviser et améliorer les processus de production de rapports et de communication* : Tous les FE disposent de grandes quantités de données issues du S-E des projets. Il est possible d'ajouter immédiatement au processus une phase d'analyse des résultats des programmes et des projets. La mention de la contribution aux objectifs et aux cibles nationales et mondiales doit être introduite dans l'analyse présentée dans les rapports annuels.

⁶⁰ CBNRM : Gestion communautaire des ressources naturelles

6. Cas Commentés d'initiatives de S-E de Fonds Environnementaux

6.1 Le BACoMaB : le S-E d'interventions sur la biodiversité marine

Le BACoMaB⁶¹ a été créé en 2009 et a lancé son programme de subventions en Mauritanie en 2014 dans le but de soutenir les aires protégées marines (APM). En 2017, le BACoMaB a élaboré son premier plan stratégique institutionnel pour la période 2018-2027. Ce plan définit la vision, la mission, les valeurs et les domaines prioritaires d'intervention du BACoMaB pour les dix années à venir. Les priorités stratégiques sont alignées sur la stratégie nationale pour l'environnement et le développement durable et plan d'action – période 2017-2021. Tout le processus a été réalisé en concertation avec les instances de gouvernance, les bénéficiaires et les principaux partenaires du BACoMaB.

Le plan stratégique définit la mission de la façon suivante :

- *Préserver et restaurer la biodiversité et les écosystèmes marins et côtiers en Mauritanie pour financer durablement les coûts récurrents de la gestion des aires protégées marines et côtières.*
- *Contribuer à l'amélioration de la gouvernance et à l'efficacité de la gestion des aires protégées et renforcer l'éducation à l'environnement.*

⁶¹BACoMaB Trust Fund (2018). *Plan stratégique du BACoMaB 2018-2027*. Disponible sur <https://bacomab.org/> Dernier accès en octobre 2018.

La figure 11 illustre l'architecture du plan stratégique, qui comprend :

- *Un objectif général* et trois indicateurs d'impact relatifs à la contribution du BACoMaB à la conservation de la biodiversité marine et côtière. La version préliminaire envisage aussi de suivre la dimension sociale des impacts.
- *Trois objectifs spécifiques* et leurs indicateurs d'efficacité respectifs. Ces objectifs stratégiques sont liés au rôle financier du BACoMaB tel qu'il est défini dans l'objectif général : un « fournisseur de financements réguliers et durables ».

Les indicateurs d'impact relatifs à l'objectif général sont présentés de la façon suivante :

- *Une surveillance maritime et côtière et une gestion participative efficace empêchent l'intrusion des pirogues motorisées dans le PNBA et favorisent le respect des réglementations de pêche par les populations résidentes, permettant le maintien de son niveau de service écosystémique : oiseaux migrateurs et sédentaires, diminution de la pêche aux sélaciens, superficie d'herbiers marins.*
- *La mise en œuvre d'une stratégie de gestion durable des équilibres hydrologiques et de conservation des habitats dans le PND permet la restauration de la biodiversité : oiseaux migrateurs, et sédentaires, ressources halieutiques, superficie de mangroves, réduction de espèces envahissantes.*
- *Un réseau d'aires protégées, représentatif des Zones d'intérêt biologique marines et côtières est mis en place par le gouvernement mauritanien.*

Figure 11 : Description du plan stratégique du BACoMaB



Une liste préliminaire d'indicateurs d'impact comprend les catégories suivantes :

- i. *Indicateurs environnementaux (quantitatifs) :*
- Tendances en matière d'espèces et de populations marines (oiseaux migrateurs et sédentaires)
 - Tendances en matière de populations d'espèces non ciblées atteintes par la pêche (raies, requins) dans l'APM
 - Tendances en matière d'amélioration des habitats (herbiers marins, vasières, mangroves, espèces envahissantes)

ii. *Indicateurs de menaces :*

- Tendances en matière de respect de la réglementation (bateaux motorisés dans l'APM)

iii. *Indicateur socio-économique (qualitatif) :*

- Niveau de satisfaction des populations résidant aux alentours des APM à l'égard de la cogestion concernant : le cadre institutionnel perçu par la population ; le partenariat entre les parties prenantes ; l'accès aux ressources – Connaissance des droits et devoirs, perception des bénéfices et des contraintes, et niveau d'acceptation de la classification des aires protégées ; avantages et inconvénients des parcs en matière de développement économique local ; accès aux services essentiels ; évaluation des interventions de conservation par les divers acteurs ; participation de la population à la surveillance et à la protection des APM.

Le BACoMaB ne possède qu'une toute petite équipe (5 employés seulement) et la responsable du S-E partage son temps avec d'autres tâches. Le plan stratégique reconnaît que le FE dépend des mesures et des données fournies par les gestionnaires des APM pour alimenter son système interne de S-E. Bien qu'il ait mis en place des procédures et des outils de SE de projets, il ne possède pas de système intégrant tous les niveaux (projets et institutionnel).

Considérations sur l'initiative de S-E du BACoMaB

L'objectif général du plan stratégique mentionne l'engagement du BACoMaB à contribuer à la conservation de la biodiversité et décrit des indicateurs d'impact. Bien que le plan stratégique ne contienne pas de modèle logique décrivant la chaîne des résultats ou la théorie du changement, la description des indicateurs d'impact inclut les relations causales. Le contenu des Indicateurs d'objectifs et d'impacts facilite donc l'identification de ce qu'il convient de suivre en priorité, ce qui est un point positif dans le système du BACoMaB. Autre point positif, la rédaction et le format du plan sont concises, ce qui en facilite l'appropriation interne et par les parties prenantes.

Une visualisation des hypothèses de la chaîne des résultats pourrait être utile pour progresser dans le choix des indicateurs. La figure 12 présente un modèle logique simplifié décrivant les principaux éléments de la narration du plan stratégique. C'est une autre façon d'en présenter le contenu. La déclinaison des indicateurs d'impact permet de séparer les interventions prioritaires financées par le BACoMaB des résultats et des impacts escomptés.

Figure 12 :Modèle logique simplifié du plan stratégique du BACoMaB



La détection des impacts des interventions sur la biodiversité peut consommer beaucoup de temps. L'inclusion d'indicateurs de résultats dans le plan stratégique peut permettre de tracer l'efficacité des interventions pendant leur mise en œuvre. Les informations collectées au niveau de projets peut fournir les données pour suivre les résultats. En outre, les indicateurs de résultats sont des intrants importants pour les évaluations ou les études d'impact. Les questions d'orientation liées aux interventions peuvent aider à définir les meilleurs indicateurs de résultats. Le tableau 8 en présente quelques exemples.

Le BACoMaB finance principalement des aires protégées marines et côtières (APM) : le Parc national du Banc d'Arguin (PNBA) et le Parc national du Diawling (PND). Son plan stratégique prévoit néanmoins de soutenir les interventions de la société civile mauritanienne au bénéfice de la conservation de la biodiversité marine et côtière. Il s'agit généralement de petits projets de conservation d'espèces, d'éducation à l'environnement ou de gestion des déchets.

Cependant, les impacts sur la conservation bénéficieront certainement aux populations locales qui dépendent de la biodiversité pour assurer leurs conditions de vie. C'est pourquoi le BACoMaB pourrait envisager d'inclure un résultat lié aux bénéfices socio-économiques pour les communautés des alentours de l'APM. Sans aucun doute, la mesure systématique de paramètres socio-économiques est une tâche complexe. Une possibilité est d'associer d'autres approches, telles que des enquêtes socio-économiques ou des évaluations participatives réalisées en partenariat avec des instituts de recherche et des universités. L'étude d'état des lieux mentionnée dans le plan stratégique pourrait fournir les références pour les futures évaluations et études d'impact.

Comme le BACoMaB ne possède qu'une équipe réduite, il lui faudra renforcer ses partenariats pour mettre en place un système de S-E. En outre, cette approche permettrait de promouvoir le développement des capacités nationales en matière de suivi de la biodiversité. Ces partenariats pourraient inclure :

- Étendre au renforcement des capacités en S-E le soutien que le BACoMaB fournit déjà aux APM.
- Nouer des partenariats avec des universités publiques ou des équipes de recherche pour créer/améliorer les capacités nationales de suivi de la biodiversité marine. Il conviendrait de monter un programme spécifique de subvention de la recherche, en coordination avec les efforts nationaux d'amélioration des capacités de S-E, en vue de démontrer les avancées en matière d'ODD, de NBSAP, etc.
- Faciliter les partenariats entre les entités nationales et les initiatives internationales de suivi de la biodiversité marine telles que l'Indice de santé des océans (voir ci-dessous pour de plus amples informations).

Ces possibilités ne sont pas antinomiques et pourraient être intégrées de façon coordonnée dans une même stratégie institutionnelle.

Recommandations pour aller de l'avant

- Revoir le plan stratégique :** Considérer la possibilité de dissocier les résultats des impacts, ainsi qu'il a été mentionné. Attention aux thèmes transversaux tels que le genre. Le développement d'un modèle logique dans le cadre d'un exercice collectif impliquant l'équipe et la direction du BACoMaB pourrait être une bonne manière de réviser le processus.
- Renforcer les partenariats :**
 - *Au niveau national*, le BACoMaB pourrait organiser/mener un groupe de travail sur le S-E réunissant les principales parties prenantes pour un effort sur les cibles et les indicateurs communs. Un exercice de cartographie des cibles communes, indicateurs, demandes et sources de données pourrait être le premier produit du GT.
 - *Au niveau du CAFÉ et du RedLAC*, le BACoMaB pourrait envisager des échanges avec d'autres FE travaillant sur des questions semblables.
- Préparer le plan de S-E institutionnel**, en adoptant une approche de mise en œuvre par modules.
 - commencer immédiatement le suivi des produits pour lesquels les données et les moyens sont disponibles ; utiliser cette étape comme un essai pour articuler le S-E de projets déjà mis en place avec les résultats stratégiques de suivi des efforts.
 - définir des cibles de renforcement des capacités (ressources humaines, formations, équipements, système de gestion des données...) à l'interne et pour les partenaires clés ; identifier les coûts et définir le plan financier correspondant
 - mener à terme la structuration du système de S-E. Deux années semblent un objectif raisonnable pour ce faire ;
 - continuer à revoir et à ajuster le plan de S-E en fonction des nouvelles demandes et opportunités.

Tableau 8 : Exemples d'indicateurs de résultats que le plan de S-E du BACoMaB pourrait envisager

Résultat 1 : Réduction ou élimination des intrusions de pirogues motorisées dans le PNBA	
Question d'orientation 1:	Dans quelle mesure le soutien à la surveillance en mer et sur les côtes contribue-t-elle à la réduction de l'intrusion de pirogues motorisées ?
Indicateur 1:	Tendances en matière d'intrusion de pirogues motorisées dans le PNBA (%)
Source des données	Programme de surveillance du PNBA (collecte de données et reporting vers le BACoMaB)
Calcul	Total d'intrusions x 100 / état des lieux des intrusions
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> Données de l'état des lieux des intrusions de pirogues motorisées Définition de la cible en matière de réduction des intrusions d'ici 2017 (réduction % escomptée) Définition d'un meilleur protocole de surveillance pour le PNBA et de la fréquence des rapports (semestriels, annuels...) Conception des outils et des procédures de gestion des données
Usages possibles de cette information	<ul style="list-style-type: none"> Au niveau des projets : évaluation des performances des projets Au niveau institutionnel : stratégie du BACoMaB ; alimentation de l'évaluation institutionnelle de la contribution du BACoMaB à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des APM. Au niveau du Système national d'APM : alimentation des évaluations de l'efficacité de la surveillance marine et côtière en tant qu'outil de protection des APM.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> Une mauvaise planification de la surveillance peut affecter les résultats (mauvais moment, mauvaise période de l'année, trop peu d'opérations...). Le suivi peut néanmoins contribuer à soulever ces questions lors des évaluations à mi-parcours et à modifier les routines de surveillance à temps. Les conflits locaux peuvent affecter les routines de surveillance. D'autres facteurs socio-économiques peuvent influencer les intrusions de pirogues.
Résultat 2: Augmenter le respect des règlements de pêche	
Question d'orientation 2:	Dans quelle mesure la promotion de la gestion participative contribue-t-elle à élever le respect des règles du parc par la population locale ?
Indicateur 2:	Tendances en matière de respect des règles de pêche (%)
Source des données	Programme de surveillance du PNBA (collecte de données et rapports au BACoMaB)
Calcul	Total des infractions x 100 / état des lieux des infractions
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> Données de l'état des lieux des infractions aux règles du parc Définition d'une cible en matière de réduction des infractions d'ici 2027 (% de réduction escomptée) Définition des stratégies de gestion participative pour aborder les populations locales à propos des questions de respect Conception d'outils et de procédures de gestion de données.
Usages possibles de cette information	<ul style="list-style-type: none"> Au niveau des projets : évaluation des performances des projets Au niveau institutionnel : stratégie du BACoMaB ; alimentation de l'évaluation institutionnelle de la contribution du BACoMaB à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des APM. Au niveau du Système national d'APM : alimentation des évaluations de l'efficacité de la surveillance marine et côtière en tant qu'outil de protection des APM.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> Des défaillances méthodologiques dans la mise en place de l'approche participative peuvent affecter les résultats. Le suivi peut néanmoins contribuer à soulever ces questions lors des évaluations à mi-parcours et à modifier la méthode. Les conflits entre les populations locales et les parcs peuvent empêcher les initiatives de gestion participative.
Résultat 3: Étendre la surface totale des aires marines protégées	
Question d'orientation:	Dans quelle mesure le travail de plaidoyer et le soutien au renforcement des capacités contribuent-ils à augmenter la représentativité des APM ?
Indicateur 3:	Tendances en matière de réalisation des 10% de la cible d'Aichi sur la couverture des APM (%)
Source des données	Système national des aires protégées
Calcul	(Surface totale des APM (km ²) / Surface totale de zones marines et côtières (km ²) x 100) [0x100]
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> Prendre 5,5% comme état des lieux (= 55% de la cible d'Aichi) Mise à jour des informations sur la surface des APM (km₂)
Usages possibles de cette information	<ul style="list-style-type: none"> Au niveau institutionnel : évaluation de la stratégie du BACoMaB ; alimentation de l'évaluation institutionnelle sur le rôle de plaidoyer du BACoMaB. Suivi des avancées nationales vers les cibles d'Aichi II et ODD 14.5
Limites	<ul style="list-style-type: none"> D'autres facteurs peuvent influencer le processus d'élaboration de politiques. Cette question doit être réglée à l'occasion des évaluations institutionnelles. La surface totale ne peut capter la représentativité. L'analyse pourrait peut-être décliner les indicateurs par écosystèmes
Indicateur 4 :	Part des financements du BACoMaB dans le budget national des APM (%)
Source des données	Budget du BACoMaB et budget des APM
Calcul	(Total des financements du BACoMaB aux APM) / Budget total des APM x 100
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> Information sur le budget total des APM
Usages possibles de cette information	<ul style="list-style-type: none"> Au niveau institutionnel : stratégie financière du BACoMaB ; alimentation des évaluations institutionnelles. Démonstration du rôle stratégique du BACoMaB auprès des partenaires.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> Selon l'objectif, cet indicateur permet deux interprétations. La hausse de la part du BACoMaB peut provoquer la baisse des crédits gouvernementaux. Dans certains contextes, cela peut poser problème. En revanche, une forte participation du BACoMaB dans le financement des APM renforce le rôle stratégique joué par les FE dans les mécanismes financiers de la conservation de la biodiversité en Mauritanie.

6.2 FCBT – Paraguay : interventions de S-E sur la conservation des forêts

Le Fonds de conservation de la forêt tropicale (FCBT en espagnol) a été créé en 2007 dans le cadre d'un accord d'échange dette contre nature signé entre les gouvernements du Paraguay et des États-Unis.

La région méridionale de la Forêt atlantique du Haut-Paraná, connue sous l'acronyme espagnol BAAPA (Bosque Atlántico del Alto Paraná) est la zone d'intervention prioritaire du FCBC. Les principaux bénéficiaires des financements sont des ONG, des communes, des établissements universitaires et des associations locales. Les priorités de financement comprennent :

- La création, la restauration, la protection et l'entretien de parcs, d'aires protégées et de réserves.
- La formation technique, scientifique et administrative de personnes et d'organisations impliquées dans la conservation des ressources naturelles.
- Le développement et la mise en œuvre de pratiques de gestion durable des ressources naturelles.
- Le soutien et le développement des conditions de vie des populations habitant aux alentours des forêts tropicales, en cohérence avec leur conservation.
- La restauration, la protection et/ou l'usage durable d'espèces animales et végétales.
- L'identification et la recherche d'usages médicinaux des plantes de forêts tropicales.

En 2014, le FCBT a élaboré son plan stratégique 2015-2019⁶², en s'appuyant sur la méthode du tableau de bord prospectif (BSC). Le système BSC connecte entre eux les éléments de la stratégie (mission, vision, valeurs centrales), les secteurs stratégiques prioritaires (thèmes, résultats et/ou objectifs) et les éléments plus opérationnels tels que les objectifs, les mesures (ou les indicateurs de performance), les cibles (ou niveaux de performance escomptés) et les initiatives (projets qui contribuent à atteindre les cibles). Chaque composante de la stratégie se décline selon quatre perspectives : finances, client/partie prenante, processus interne et capacité organisationnelle⁶³.

La figure 4 présente une carte stratégique décrivant les principaux éléments du plan stratégique du FCBC. L'objectif général est « de provoquer des changements visibles et durables dans la société paraguayenne par la préservation et l'usage durable des ressources naturelles et de la biodiversité ». La carte stratégique inclut une perspective supplémentaire appelée « perspective environnementale », qui fixe des objectifs de conservation de la biodiversité alignés sur la planification stratégique à long terme de la BAAPA⁶⁴. Le tableau 9 présente les principaux objectifs, les résultats escomptés et les cibles nationales concernant la BAAPA.

Tableau 9 : Objectifs, cibles et indicateurs pour la conservation de la BAAPA au Paraguay.

Objectif	Indicateur	Cible
Maintien des forêts résiduelles de la BAAPA	% de déboisement	0%
Renforcement des AP	Niveau de mise en œuvre du programme de renforcement des AP	> 80%
Restauration de forêts naturelles	nbre d'hectares de forêts naturelles restaurées	10 000 ha/an ou 50 000 ha en 5 ans
Augmentation de la surface de forêts placées sous protection	nbre d'hectares de forêts placées dans une des catégories de protection	5.000 ha/an or 50 000 ha en 10 ans
Création de corridors biologiques	nbre de km de corridors biologiques	25 km/an ou 250 km en 10 ans
Mise en place d'un système permanent de suivi de la biodiversité au niveau paysager.	Date de lancement du système	2016

Source : FCBT, 2014.

Le plan stratégique du FCBT contient aussi une matrice d'impacts concernant deux objectifs spécifiques dérivés de l'objectif principal : le premier concernant le changement de l'attitude des parties prenantes et le second leur participation. Un ensemble de 11 produits et indicateurs respectifs sont associés aux objectifs spécifiques. La plupart des indicateurs sont qualitatifs et chacun possède au moins une question d'orientation (tableau 10). La vérification des résultats 8 à 11 est fondée sur quatre indicateurs quantitatifs relatifs à la conservation de la forêt et à la gestion durable des ressources naturelles.

⁶² FCBT (2014). *Plan Estratégico Institucional 2015 – 2019*. (document interne du FCBT).

⁶³ BSC Institute (2018). *Balanced Scorecard Basics*. [Online] Disponible sur <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> Dernier accès en nov 2018.

⁶⁴ WWF (2003). *Una visión de biodiversidad para la ecorregión del Bosque Atlántico del Alto Paraná: Diseño de un paisaje para la conservación de la biodiversidad y prioridades para las acciones de conservación*. Disponible sur http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/altoparana_version_completa.pdf Dernier accès en nov 2018.

Le FCBT continue à développer un système de S-E pour suivre le plan stratégique 2015-2019 au niveau institutionnel. Pour l'instant, le S-E concerne surtout le suivi des projets. Le FCBT ne possède pas de méthodologie standard pour la collecte de données. Chaque organisme de mise en œuvre est chargé d'effectuer le S-E selon les spécifications du cadre logique du projet⁶⁵. Le plan d'activités du bénéficiaire et ses rapports techniques et financiers sont les principales sources d'information du S-E. Des rapports de suivi préparés par l'équipe du fonds sont utilisés pour vérifier et comparer les informations fournies par les bénéficiaires.

Le FCBT fonctionne avec une équipe très réduite de quatre personnes et n'a pas de personnel dédié au S-E. Les données collectées sur le terrain par les organismes de mise en œuvre sont transmises au FCBT qui les saisit sur un tableur Excel. Il n'existe pas de système de gestion des données qualitatives.

Tableau 10 : Plan stratégique du FCBT : Matrice des indicateurs d'impact

Objectif spécifique 1 : Promouvoir un changement d'attitude et de sensibilisation en faveur de la forêt et de la conservation de la biodiversité.	
Résultat 1 : Les principales parties prenantes ont une attitude favorable envers la conservation des forêts et de la biodiversité.	
Indicateur	Question d'orientation
Le changement d'attitude ou de sensibilité envers la conservation des forêts et de la biodiversité.	<ul style="list-style-type: none"> • Les principales parties prenantes ont-elles changé d'attitude ou de sensibilité envers la conservation de la forêt en conséquence des projets financés par le FCBT ?
Objectif spécifique 2 : Élever les niveaux et la modalité de la coordination et de la participation des principales parties prenantes en faveur de : 1) la conservation et l'usage durable des forêts et de la biodiversité ; 2) la formulation, la mise en œuvre et le contrôle des politiques publiques liées aux forêts tropicales.	
Résultat 2 : Gestion participative incluant toutes les principales parties prenantes.	
Niveau d'implication des principales parties prenantes dans les activités de conservation et l'usage durable des forêts et de la biodiversité et impact sur la formulation et la mise en œuvre des politiques concernant les forêts et la biodiversité.	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il impliqué les principales parties prenantes ? • Les principales parties prenantes ont-elles eu un impact sur la formulation, la mise en œuvre et le respect des politiques publiques concernant les forêts et la biodiversité en conséquence de l'appui du FCBT ?
Résultat 3 : Accords et conciliations entre groupes en faveur de la conservation et du développement durable.	
Quantité et type d'instruments de collaboration ou d'activités mises en œuvre en faveur de la conservation et du développement durable impliquant plusieurs groupes de parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Un accord ou une activité ont-ils été mis en place entre plusieurs groupes de parties prenantes en conséquence de l'appui du FCBT ?
Résultat 4 : Inclusion des populations autochtones et paysannes dans les activités de conservation.	
Le rôle et la participation des populations autochtones et paysannes dans les activités de conservation.	<ul style="list-style-type: none"> • Les populations autochtones et paysannes ont-elles activement participé à des activités de conservation en conséquence de l'appui du FCBT ?
Résultat 5 : Renforcement des comités de gestion des AP du périmètre d'intervention du FCBC.	
Nombre de résolutions ou d'initiatives suggérées par les comités de gestion d'AP soutenues par le FCBC.	<ul style="list-style-type: none"> • Des comités de gestion ont-ils été créés en conséquence de l'appui du FCBT ?
Résultat 6 : Création de partenariats stratégiques avec les parties prenantes publiques et privées en vue de mettre en œuvre des activités synergiques.	
Nombre d'activités mises en œuvre dans le cadre d'alliances stratégiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Les comités de gestion ont-ils été créés en conséquence de l'appui du FCBT ?
Résultat 7 : Maintien du couvert forestier de la BAAPA aux niveaux de 2008	
Variation du couvert forestier dans le périmètre d'intervention du FCBC.	<ul style="list-style-type: none"> • La superficie du couvert forestier a-t-elle été modifiée dans le périmètre d'intervention du FCBT ?
Résultat 8 : Augmentation des surfaces placées sous conservation privée.	
Variation de la superficie placée sous conservation privée.	<ul style="list-style-type: none"> • Des aires protégées privées ont-elles été créées ou agrandies en conséquence de l'appui du FCBT ?
Résultat 9 : Gestion durable et rentable des ressources forestières et de la biodiversité dans le cadre des activités économiques des principales parties prenantes.	
Nombre de parties prenantes obtenant des revenus de l'usage durable des ressources forestières et de la biodiversité.	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion durable des ressources naturelles a-t-elle été adoptée en conséquence de l'appui du FCBT ? • Des revenus ont-ils été obtenus de l'usage durable des forêts et de la biodiversité en conséquence de l'appui du FCBT ?
Résultat 10 : Lien avec les services écosystémiques.	
Nombre de certificats de services écosystémiques obtenus en conséquence de l'appui du FCBC.	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet financé par le FCBT a-t-il contribué à la certification de services environnementaux ?
Résultat 11 : Restauration de forêts et d'écosystèmes dégradés.	
Superficie restaurée	<ul style="list-style-type: none"> • Combien d'hectares ont été reboisés et restaurés en conséquence de l'appui du FCBT ?

⁶⁵ UGARTE, E. (2018). *Tropical Forest Conservation Fund – Paraguay: Monitoring & Evaluation*. 8^{ème} Assemblée du CAFÉ– Atelier de S-E, Kasane/Botswana, sepC. 2018. [ppt]



Considérations sur l'initiative de S-E du FCBT

Le plan stratégique du Fonds couvre tous les domaines de l'action institutionnelle. Les objectifs de conservation sont explicités dans l'objectif général et dans les objectifs de la « perspective environnementale ». L'alignement sur le plan stratégique de la BAAPA, la région prioritaire de financement du FCBT, est un choix judicieux qui permet de partager les efforts de suivi des impacts et facilite la création de partenariats interinstitutionnels dans la région. A l'égard des indicateurs, la matrice d'impact fournit des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour mesurer les résultats escomptés, y compris en matière socio-économique. Les questions d'orientations fournissent une voie claire pour les futures évaluations.

Certains points sont cependant restés pendants et doivent être considérés avant de développer le plan de S-E. Il convient tout d'abord de fixer les cibles de résultats. Les résultats relatifs au plan stratégique de la BAAPA peuvent adopter les mêmes cibles, ou une proportion de celles-ci, selon le périmètre d'intervention du FCBC. La collecte de données pour les indicateurs qualitatifs exige une méthode différente. On peut envisager de l'inclure dans les activités d'évaluation en effectuant une étude d'état des lieux la première année et des vérifications supplémentaires pendant les évaluations.

Le plan stratégique possède une durée de cinq ans. Le plan de suivi institutionnel pourrait associer l'analyse conjointe des indicateurs quantitatifs mesurés au niveau des projets et une analyse en profondeur des indicateurs quantitatifs pendant les évaluations. L'évaluation participative avec les parties prenantes pourrait être envisagée comme une composante des évaluations annuelles du FCBC. Le tableau II présente les sources potentielles et la fréquence de la collecte de données pour chaque indicateur défini dans la matrice d'impact du FCBC.

Table 11 : FCBT Indicateurs: suggestions on data sources, timing and responsabilités

Indicateur	Responsabilité de la collecte de données	Sources de données	Fréquence	Gestionnaire des données
1. Le changement d'attitude ou de sensibilité envers la conservation des forêts et de la biodiversité.	Évaluateurs externes	Enquête de terrain avec les parties prenantes	Évaluation (année 5)	Responsable de l'évaluation
2. Niveau d'implication des principales parties prenantes dans les activités de conservation et l'usage durable des forêts et de la biodiversité et impact sur la formulation et la mise en œuvre des politiques concernant les forêts et la biodiversité.	Évaluateurs externes	Enquête de terrain avec les parties prenantes	Évaluation (année 5)	Responsable de l'évaluation
3. Quantité et type d'instruments de collaboration ou d'activités mises en œuvre en faveur de la conservation et du développement durable impliquant plusieurs groupes de parties prenantes.	Organisme de mise en œuvre	Rapports de projet	Annuelle	Chef du programme
4. Le rôle et la participation des populations autochtones et paysannes dans les activités de conservation.	Évaluateurs externes	Enquête de terrain avec les parties prenantes	Évaluation (année 5)	Responsable de l'évaluation
5. Nombre de résolutions ou d'initiatives suggérées par les comités de gestion d'AP soutenues par le FCBC.	Organisme de mise en œuvre	Rapports de projet	Annuelle	Chef du programme
6. Nombre d'activités mises en œuvre dans le cadre d'alliances stratégiques.	Organisme de mise en œuvre	Rapports de projet	Annuelle	Chef du programme
7. Variation du couvert forestier dans le périmètre d'intervention du FCBC.	Organisation partenaire (INFONA? WWF?)	Télémesure et analyses SIG	Annuelle	Chef du programme
8. Variation de la superficie placée sous conservation privée.	Organisme de mise en œuvre	Rapports de projet	Annuelle	Chef du programme
9. Nombre de parties prenantes obtenant des revenus de l'usage durable des ressources forestières et de la biodiversité.	Organisme de mise en œuvre	Rapports de projet	Annuelle	Chef du programme
10. Nombre de certificats de services écosystémiques obtenus en conséquence de l'appui du FCBC.	Organisme de mise en œuvre	Rapports de projet	Annuelle	Chef du programme
11. Superficie restaurée	Organisme de mise en œuvre	Rapports de projet	Annuelle	Chef du programme

Le FCBT devra renforcer ses partenariats de collecte de données. Les données associées à la variation du couvert forestier peuvent être obtenues en partenariat avec des organismes publics possédant un système de suivi. La plupart des indicateurs quantitatifs dépendent des organismes de mise en œuvre, dont les capacités institutionnelles sont très variables et auront souvent besoin de renforcement en matière de routines de S-E.

Recommandations pour aller de l'avant

i. Envisager d'inclure des indicateurs transversaux

Les indicateurs du FCBT sont alignés avec les indicateurs de conservation de la forêt/biodiversité utilisés par les bailleurs et les accords internationaux, avec de légères différences de rédaction. Certains thèmes transversaux n'ont cependant pas encore été considérés. En ce qui concerne les indicateurs socio-économiques, le FCBT pourrait envisager de décliner par genre les indicateurs relatifs au revenu et à la mobilisation des parties prenantes. Un indicateur supplémentaire pourrait mesurer la proportion de secteurs vulnérables bénéficiant des financements du fonds.

Compte tenu de l'importance du changement climatique dans l'agenda mondial et de son rapport avec les interventions de conservation des forêts, le FCBT pourrait envisager d'inclure un indicateur soulignant ses contributions à l'agenda climat et/ou au plan national d'action pour l'adaptation.

ii. Etablir un état des lieux et définir des cibles

Il convient de définir des cibles pour la matrice d'impacts. Dans le cas d'indicateurs de conservation correspondant à la vision BAAPA, le FCBT devra éclaircir s'il choisira les mêmes cibles ou certaines d'entre elles. Les indicateurs qualitatifs nécessiteront le plus tôt possible d'un état des lieux pour permettre d'établir les cibles.

iii. Renforcer les partenariats de S-E

Le FCBT pourrait organiser un processus de formation au S-E qui inclurait les organisations de mise en œuvre et d'autres partenaires. Des partenariats stratégiques pourraient être constitués avec des universités, des instituts de recherche et l'administration afin d'améliorer la relation coût-bénéfice du suivi à long terme des indicateurs de conservation de la biodiversité. Comme le FCBT finance des interventions impliquant des communautés et des associations locales, une approche participative pourrait être adoptée dans le système de S-E, en accord avec les organisations de mise en œuvre.

iv. Automatiser la collecte de données

Le plan de S-E pourrait adopter des outils informatiques de collecte des données afin d'alléger la tâche de l'équipe du FCBT et de faciliter la transformation des indicateurs de projets en indicateurs d'impact. Cette automatisation concernerait au moins les ONG et autres organisations de mise en œuvre qui possèdent des ordinateurs et un accès à internet.

v. Envisager la nomination d'un responsable du S-E

L'expansion des ressources financières et l'appui de nouveaux donateurs sont des objectifs décrits dans la partie Perspective des processus internes du plan stratégique du FCBC. Pendant l'élaboration du plan de S-E, le FCBT pourrait envisager d'embaucher un coordinateur des activités de suivi-évaluation.



7. Suite des activités au niveau des réseaux

Au cours des dix dernières années, le RedLAC et le CAFÉ ont promu plusieurs activités pour renforcer les capacités des FE en S-E. Depuis 2016, le projet K a organisé des activités de formation et facilité les échanges à travers le GT S-E. Il a aussi engagé des consultants pour formuler des indicateurs de suivi des dynamiques de réseau et préparer le S-E au niveau institutionnel.

Lors de la dernière téléconférence du GT S-E, les participants ont souligné la nécessité d'envisager des activités de diffusion de cette proposition de S-E au niveau des réseaux et poursuivre sa mise en place. Leurs suggestions pour les prochaines étapes sont les suivantes :

i. Partager le présent rapport avec tous les FE :

La préparation de cette proposition a principalement impliqué des représentants des huit fonds qui participent au GT S-E. L'appropriation de ce produit par l'ensemble du réseau dépend de sa diffusion à tous les FE. Comme l'ont souligné les représentants du RedLAC, il est recommandé de le traduire en espagnol pour en faciliter la lecture. Soulignons à ce sujet l'importance de la coordination entre les présidences et les secrétariats des deux réseaux.

ii. Concevoir un processus de recueil des opinions des FE sur la liste d'indicateurs

Bien que cette proposition soit centrée sur le système de suivi au niveau institutionnel des FE, on peut s'attendre à ce que le CAFÉ et le RedLAC possèdent un jour une série d'indicateurs communs pour démontrer l'impact de conservation au niveau des réseaux.

Il est donc recommandé d'organiser une façon d'obtenir le feedback des Fe sur les indicateurs suggérés dans ce rapport. Comme le projet K a engagé un autre consultant pour développer un système de suivi pour les réseaux, ce processus de consultation pourrait envisager l'étude et la validation des deux listes d'indicateurs, en identifiant les convergences pour obtenir une liste d'indicateurs courte et commune. Comme il est décrit à la section 4.4.2, les critères de sélection des indicateurs réseaux pourrait inclure:

- la capacité d'informer sur la contribution des réseaux à l'atteinte des cibles mondiales et notamment des ODD ;
- la capacité d'informer sur l'efficacité des membres du CAFÉ et du RedLAC en tant que mécanismes financiers ;
- la faisabilité et la pertinence pour le plus grand nombre de FE.

iii. Conserver les échanges d'apprentissages au niveau des réseaux

A la 20ème Assemblée du RedLAC, les intervenants ont souligné l'importance du Projet K en tant que catalyseur d'actions conjointes entre membres des réseaux. Les membres du GT S-E ont exprimé leur reconnaissance au Projet K qui a appuyé le partage et la discussion des stratégies de S-E.

Le Projet K arrivant à son terme, il importe que le RedLAC et le CAFÉ trouvent des façons de maintenir ces interactions au niveau des réseaux. La plateforme virtuelle pour l'échange de connaissances est une des possibilités de continuer à collaborer sur des questions de S-E. Les FE pourraient aussi envisager des visites d'échange pour mieux faire connaître les fonds qui ont déjà structuré des systèmes de S-E.



Annexes

Annexe 1- Groupe de travail sur le S-E du Projet K : Liste de participants

Réseau	Pays	Nom du FE	Représentant
CAFE	Cameroun	Fondation pour le Tri-National de la Sangha (FTNS)	Romain Kana Guekeng
	Madagascar	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPBM)	Serge Ratsirahonana
	Mauritanie	Banc d'Arguin Coastal and Marine Biodiversity Trust Fund (BACoMab)	Ana Colorado McEvoy
	Mozambique	Fundação para a Conservação da Biodiversidade (BIOFUND)	Alexandra Jorge
	Tanzanie	Tanzania Forest Fund (TaFF)	Elieza Mawika
RedLAC	Bolivie	Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (FUNDESNAP)	Imke Oetting
	Brésil	Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO)	Mariana Galvão
	Costa Rica	Fondo de Biodiversidad Sostenible (FBS)	Silvia Rojas
	Panama	Fundación Natura	Vilna Cuéllar
	Paraguay	Fundo de Conservación de Bosques Tropicales Paraguay (FCBT)	Edmilce Ugarte

Annexe 2 – Plans stratégiques des FE disponibles à la consultation et durées

Réseau	Pays	FE	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
CAFE	Botswana	FCB ⁶⁶																
	Cameroun	FTNS																
	Madagascar	FAPBM																
	Madagascar	FTM																
	Mauritanie	BACoMaB																
	Mozambique	BIOFUND																
	Ouganda	UBFT																
RedLAC	Belize	PACT																
	Mexique	FMCN																
	Paraguay	FCBT																
	Pérou	PROFONANPE																

Annexe 3 – Les cibles d'Aichi

Objectif stratégique A : S'attaquer aux causes sous-jacentes de la perte de biodiversité, en intégrant ces problèmes aux préoccupations des gouvernements.	
	« D'ici à 2020 au plus tard, les individus sont conscients de la valeur de la diversité biologique et des mesures qu'ils peuvent prendre pour la conserver et l'utiliser de manière durable. »
	« D'ici à 2020 au plus tard, les valeurs de la diversité biologique ont été intégrées dans les stratégies et les processus de planification nationaux et locaux de développement et de réduction de la pauvreté, et incorporées dans les comptes nationaux, selon que de besoin, et dans les systèmes de notification. »
	« D'ici à 2020 au plus tard, les incitations, y compris les subventions néfastes pour la diversité biologique, sont éliminées, réduites progressivement ou réformées, afin de réduire au minimum ou d'éviter les impacts défavorables, et des incitations positives en faveur de la conservation et de l'utilisation durable de la diversité biologique sont élaborées et appliquées, d'une manière compatible et en harmonie avec les dispositions de la Convention et les obligations internationales en vigueur, en tenant compte des conditions socioéconomiques nationales. »
	« D'ici à 2020 au plus tard, les gouvernements, les entreprises et les parties prenantes, à tous les niveaux, ont pris des mesures ou ont appliqué des plans pour assurer une production et une consommation durables, et ont maintenu les incidences de l'utilisation des ressources naturelles dans des limites écologiques sûres. »
Objectif stratégique B : Réduire les pressions directes exercées sur la biodiversité et encourager son utilisation durable	
	« D'ici à 2020, le rythme d'appauvrissement de tous les habitats naturels, y compris les forêts, est réduit de moitié au moins et si possible ramené à près de zéro, et la dégradation et la fragmentation des habitats sont sensiblement réduites. »
	« D'ici à 2020, tous les stocks de poissons et d'invertébrés et plantes aquatiques sont gérés et récoltés d'une manière durable, légale et en appliquant des approches fondées sur les écosystèmes, de telle sorte que la surpêche soit évitée, que des plans et des mesures de récupération soient en place pour toutes les espèces épuisées, que les pêcheries n'aient pas d'impacts négatifs marqués sur les espèces menacées et les écosystèmes vulnérables, et que l'impact de la pêche sur les stocks, les espèces et les écosystèmes reste dans des limites écologiques sûres. »
	« D'ici à 2020, les zones consacrées à l'agriculture, l'aquaculture et la sylviculture sont gérées d'une manière durable, afin d'assurer la conservation de la diversité biologique. »
	« D'ici à 2020, la pollution, notamment celle causée par l'excès d'éléments nutritifs, est ramenée à un niveau qui n'a pas d'effet néfaste sur les fonctions des écosystèmes et la diversité biologique. »

⁶⁶Tableau fondé sur *Forest Conservation Strategy 2013-2020*. Le FCB a aussi publié sa "Corporate Strategy 2017-2022" Disponible sur www.forestconservation.co.bw/index.php/fcb-news-details/nid/352/fcb-unveils-a-new-roadmap/ Dernier accès en décembre 2018.

	« D'ici à 2020, les espèces exotiques envahissantes et les voies d'introduction sont identifiées et classées en ordre de priorité, les espèces prioritaires sont contrôlées ou éradiquées et des mesures sont en place pour gérer les voies de pénétration, afin d'empêcher l'introduction et l'établissement de ces espèces. »
	« D'ici à 2015, les nombreuses pressions anthropiques exercées sur les récifs coralliens et les autres écosystèmes vulnérables marins et côtiers affectés par les changements climatiques ou l'acidification des océans sont réduites au minimum, afin de préserver leur intégrité et leur fonctionnement. »
Objectif stratégique C : Améliorer l'état de la biodiversité en sauvegardant les écosystèmes, les espèces et la diversité génétique	
	« D'ici à 2020, au moins 17 % des zones terrestres et d'eaux intérieures et 10 % des zones marines et côtières, y compris les zones qui sont particulièrement importantes pour la diversité biologique et les services fournis par les écosystèmes, sont conservées au moyen de réseaux écologiquement représentatifs et bien reliés d'aires protégées gérées efficacement et équitablement et d'autres mesures de conservation efficaces par zone, et intégrées dans l'ensemble du paysage terrestre et marin. »
	« D'ici à 2020, l'extinction d'espèces menacées connues est évitée et leur état de conservation, en particulier de celles qui tombent le plus en déclin, est amélioré et maintenu. »
	« D'ici à 2020, la diversité génétique des plantes cultivées, des animaux d'élevage et domestiques et des parents pauvres, y compris celle d'autres espèces qui ont une valeur socio-économique ou culturelle, est préservée, et des stratégies sont élaborées et mises en œuvre pour réduire au minimum l'érosion génétique et sauvegarder leur diversité génétique. »
Objectif stratégique D : Accroître les avantages pour tous de la biodiversité et des écosystèmes	
	« D'ici à 2020, les écosystèmes qui fournissent des services essentiels, en particulier l'eau et contribuent à la santé, aux moyens de subsistance et au bien-être, sont restaurés et sauvegardés, compte tenu des besoins des femmes, des communautés autochtones et locales, et des populations pauvres et vulnérables. »
	« D'ici à 2020, la résilience des écosystèmes et la contribution de la diversité biologique aux stocks de carbone sont améliorées, grâce aux mesures de conservation et restauration, y compris la restauration d'au moins 15 % des écosystèmes dégradés, contribuant ainsi à l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ceux-ci, ainsi qu'à la lutte contre la désertification.»
	« D'ici à 2015, le Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation est en vigueur et opérationnel, conformément à la législation nationale.»
Objectif stratégique E : Renforcer la mise en œuvre grâce à la planification participative, à la gestion des connaissances et au renforcement des capacités	
	« D'ici à 2015, toutes les Parties ont élaboré et adopté en tant qu'instrument de politique générale, et commencé à mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action nationaux efficaces, participatifs et actualisés pour la diversité biologique.»
	« D'ici à 2020, les connaissances, innovations et pratiques traditionnelles des communautés autochtones et locales qui présentent un intérêt pour la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique, ainsi que leur utilisation coutumière durable, sont respectées, sous réserve des dispositions de la législation nationale et des obligations internationales en vigueur, et sont pleinement intégrées et prises en compte dans le cadre de l'application de la Convention, avec la participation entière et effective des communautés autochtones et locales, à tous les niveaux pertinents.»
	« D'ici à 2020, les connaissances, la base scientifique et les technologies associées à la diversité biologique, ses valeurs, son fonctionnement, son état et ses tendances, et les conséquences de son appauvrissement, sont améliorées, largement partagées et transférées, et appliquées.»
	« D'ici à 2020 au plus tard, la mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre effective du Plan stratégique 2011-2020 pour la diversité biologique de toutes les sources et conformément au mécanisme consolidé et convenu de la Stratégie de mobilisation des ressources, aura augmenté considérablement par rapport aux niveaux actuels. Cet objectif fera l'objet de modifications en fonction des évaluations des besoins de ressources que les Parties doivent effectuer et notifier. ».

Annexe 4 – Sélection d'indicateurs des cibles d'Aichi pertinents pour les FE

Cible 5 - D'ici à 2020, le rythme d'appauvrissement de tous les habitats naturels, y compris les forêts, est réduit de moitié au moins et si possible ramené à près de zéro, et la dégradation et la fragmentation des habitats sont sensiblement réduites.	
Indicateur générique	Indicateur spécifique⁶⁷
Tendances en matière de couvert forestier	<ul style="list-style-type: none"> • Tendances en matière de couvert forestier • Surface forestière en % de la surface totale (indicateur de la cible ODD 15.1) • Proportion de sites importants pour la biodiversité terrestre et d'eau douce couverts par des aires protégées, par type d'écosystème (cible ODD 15.1)
Tendances en matière d'extension des habitats naturels autres que la forêt	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de la surface des écosystèmes liés à l'eau dans le temps (cible ODD 6.6) • Surface des habitats naturels (surface terrestre hors zones urbaines et agricoles) • Surface des zones humides
Cible 6 - D'ici à 2020, tous les stocks de poisson et d'invertébrés et plantes aquatiques sont gérés et récoltés d'une manière durable, légale et en appliquant des approches fondées sur les écosystèmes, de telle sorte que la surpêche soit évitée, des plans et des mesures de récupération sont en place pour toutes les espèces épuisées, les pêcheries n'ont pas d'impacts négatifs marqués sur les espèces menacées et les écosystèmes vulnérables, et l'impact de la pêche sur les stocks, les espèces et les écosystèmes restent dans des limites écologiques sûres.	
Tendances en matière de pratiques de pêche	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité (extension, matériel, intensité) de l'effort de pêche dans les habitats vulnérables.
Tendances en matière de proportion de stocks halieutiques en dehors des limites biologiques sûres	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de stocks de poissons dont le niveau est biologiquement viable
Cible 7 - D'ici à 2020, les zones consacrées à l'agriculture, l'aquaculture et la sylviculture sont gérées d'une manière durable, afin d'assurer la conservation de la diversité biologique.	
Tendances en matière de proportion de surfaces agricoles en agriculture durable	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de surfaces agricoles en agriculture productive et durable (Indicateur de la cible ODD Cible 2.4)
Tendances en matière de proportion de surface de production forestière en pratiques durables	<ul style="list-style-type: none"> • Surface de forêt sous certification de gestion durable • Avancée vers la gestion forestière durable (Indicateur de la cible ODD 15.2) [aussi utilisé pour la cible 5]
Cible 9 - D'ici à 2020, les espèces exotiques envahissantes et les voies d'introduction sont identifiées et classées en ordre de priorité, les espèces prioritaires sont contrôlées ou éradiquées et des mesures sont en place pour gérer les voies de pénétration, afin d'empêcher l'introduction et l'établissement de ces espèces.	
Tendances en matière d'éradication d'espèces exotiques prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance en matière d'éradication d'espèces exotiques prioritaires de vertébrés
Cible 10 - D'ici à 2015, les nombreuses pressions anthropiques exercées sur les récifs coralliens et les autres écosystèmes vulnérables marins et côtiers affectés par les changements climatiques ou l'acidification des océans sont réduites au minimum, afin de préserver leur intégrité et leur fonctionnement.	
Tendances en matière d'extension et d'état des récifs coralliens	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance en matière de proportion de couverture de corail vivant
Cible 11 : D'ici à 2020, au moins 17% des zones terrestres et d'eaux intérieures et 10% des zones marines et côtières, y compris les zones qui sont particulièrement importantes pour la diversité biologique et les services fournis par les écosystèmes, sont conservées au moyen de réseaux écologiquement représentatifs et bien reliés d'aires protégées gérées efficacement et équitablement et d'autres mesures de conservation effectives par zone, et intégrées dans l'ensemble du paysage terrestre et marin.	
Tendances en matière de superficie de zones terrestres et d'eaux intérieures conservées	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de zones terrestres et d'eaux intérieures couvertes par des aires protégées • Pourcentage zones terrestres et d'eaux intérieures et de zones marines et côtières couvertes par d'autres mesures de conservation territoriales efficaces. • Nombre et surface de sites importants pour la biodiversité couverts par d'autres mesures de conservation territoriales efficaces.
Tendances en matière de superficie de zones marines et côtières conservées	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de de zones marines et côtières couvertes par des aires protégées • Couverture d'aires marines sous protection (Indicateur de la cible ODD 14.5)
Tendances en matière de conservation des sites d'importance particulière pour la diversité	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture en aires protégées des zones clés de biodiversités (y compris des zones à oiseaux importants et des sites de l'Alliance pour une extinction zéro.)

⁶⁷ Cette liste n'est pas complète. La liste complète est disponible sur <https://www.cbd.int/doc/decisions/cop-13/cop-13-dec-28-en.pdf>

Indicateur générique	Indicateur spécifique
Tendances en matière de représentativité écologique des aires conservées	• Couverture en aires protégées des écorégions terrestres et marines
Tendances en matière d'efficacité et ou d'équité de la gestion des aires protégées	• Efficacité de la gestion des aires protégées
Cible 14 - D'ici à 2020, les écosystèmes qui fournissent des services essentiels, en particulier l'eau et contribuent à la santé, aux moyens de subsistance et au bien-être, sont restaurés et sauvegardés, compte tenu des besoins des femmes, des communautés autochtones et locales, et des populations pauvres et vulnérable	
Tendances en matière de contribution des services écosystémiques aux besoins des femmes, des populations autochtones, pauvres ou vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> • Prévalence de l'insécurité alimentaire modérée ou sévère dans la population, calculée selon l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue (FIES)⁶⁸ (Indicateur de la cible ODD 2.1) • Pourcentage de la population desservi par des services d'eau potable gérés en toute sécurité (Indicateur de la cible ODD 6.1)
Cible 15 - : D'ici à 2020, la résilience des écosystèmes et la contribution de la diversité biologique au stocks de carbone sont améliorées, grâce aux mesures de conservation et restauration, y compris la restauration d'au moins 15% des écosystèmes dégradés, contribuant ainsi à l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ceux-ci, ainsi qu'à la lutte contre la désertification.	
Tendances en matière de stocks de carbone dans les écosystèmes	• Tendances en matière de stocks de carbone forestier
Cible 18 - D'ici à 2020, les connaissances, innovations et pratiques traditionnelles des communautés autochtones et locales qui présentent un intérêt pour la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique, ainsi que leur utilisation coutumière durable, sont respectées, sous réserve des dispositions de la législation nationale et des obligations internationales en vigueur, et sont pleinement intégrées et prises en compte dans le cadre de l'application de la Convention, avec la participation entière et effective des communautés autochtones et locales, à tous les niveaux pertinents.	
Tendances en matière de respect des connaissances et pratiques traditionnelles par leur pleine intégration et de l'entière participation des communautés autochtones et locales à la mise en œuvre nationale du plan stratégique	• Nombre de suivis locaux des connaissances, innovations et pratiques des populations autochtones et locales pertinentes pour la conservation et l'usage durable de la biodiversité.
Cible 20 - D'ici à 2020 au plus tard, la mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre effective du Plan stratégique 2011-2020 pour la diversité biologique de toutes les sources et conformément au mécanisme consolidé et convenu de la Stratégie de mobilisation des ressources, aura augmenté considérablement par rapport aux niveaux actuels. Cet objectif fera l'objet de modifications en fonction des évaluations des besoins de ressources que les Parties doivent effectuer et notifier.	
Tendance en matière de mobilisation de ressources financières	• Aide officielle au développement et dépenses publiques en matière de conservation et d'usage durable de la biodiversité et des écosystèmes (Indicateur des cibles ODD 15.a et 15.b)

⁶⁸ FIES is a scale for measuring food security developed by FAO. More information

Annexe 5 – Objectifs et cibles ODD pertinentes pour les FE

OBJECTIFS DE BASE DES ODD
Objectif 6: D'ici à 2030, assurer l'accès universel et équitable à l'eau potable, à un coût abordable.
C.6.6 D'ici à 2020, protéger et restaurer les écosystèmes liés à l'eau, notamment les montagnes, les forêts, les zones humides, les rivières, les aquifères et les lacs.
Objectif 13. Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat.
C.13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales.
Objectif 14. Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable
C.14.2 D'ici à 2020, gérer et protéger durablement les écosystèmes marins et côtiers, notamment en renforçant leur résilience, afin d'éviter les graves conséquences de leur dégradation et prendre des mesures en faveur de leur restauration pour rétablir la santé et la productivité des océans
C.14.4 D'ici à 2020, réglementer efficacement la pêche, mettre un terme à la surpêche, à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et aux pratiques de pêche destructrices et exécuter des plans de gestion fondés sur des données scientifiques, l'objectif étant de rétablir les stocks de poissons le plus rapidement possible, au moins à des niveaux permettant d'obtenir un rendement constant maximal compte tenu des caractéristiques biologiques
C.14.5 D'ici à 2020, préserver au moins 10 % des zones marines et côtières, conformément au droit national et international et compte tenu des meilleures informations scientifiques disponibles
C.14.b Garantir aux petits pêcheurs l'accès aux ressources marines et aux marchés
Objectif 15. Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres
C.15.1 D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier les forêts, les zones humides, les montagnes et les zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux
C.15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial
C.15.3 D'ici à 2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde sans dégradation des sols
C.15.7 Prendre d'urgence des mesures pour mettre un terme au braconnage et au trafic d'espèces végétales et animales protégées et s'attaquer au problème sous l'angle de l'offre et de la demande
C.15.8 D'ici à 2020, prendre des mesures pour empêcher l'introduction d'espèces exotiques envahissantes, atténuer sensiblement les effets que ces espèces ont sur les écosystèmes terrestres et aquatiques et contrôler ou éradiquer les espèces prioritaires
C.15.a Mobiliser des ressources financières de toutes provenances et les augmenter nettement pour préserver la biodiversité et les écosystèmes et les exploiter durablement.
Objectif 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs
C.17.3 Mobiliser des ressources financières supplémentaires de diverses provenances en faveur des pays en développement
C.17.7 Promouvoir la mise au point, le transfert et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement en faveur des pays en développement, à des conditions favorables, y compris privilégiées et préférentielles, arrêtées d'un commun accord
C.17.16 Renforcer le partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable

CIBLES TRANSVERSALES
Cible 1. Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
C. 1.4 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété et au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage et aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adéquats, y compris la microfinance
Cible 2. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable
C. 2.4 D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols
Cible 5. Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles
C.5.a Adopter des réformes pour donner aux femmes des droits égaux aux ressources économiques, ainsi que l'accès à la propriété et au contrôle de la terre et d'autres formes de propriété, aux services financiers, à l'héritage et aux ressources naturelles, conformément aux législations nationales.
CIBLES PERTINENTES POUR CERTAINS FONDS
Goal 8. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all
8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et mette en valeur la culture et les produits locaux
Cible 9. Construire des infrastructures résilientes, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation.
9.3 Accroître, en particulier dans les pays en développement, l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles, aux services financiers, y compris aux prêts consentis à des conditions abordables, et leur intégration dans les chaînes de valeur et sur les marchés
Cible 12. Établir des modes de consommation et de production durables
12.b Mettre au point et utiliser des outils de contrôle des impacts sur le développement durable, pour un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux

Annexe 6 – Plan stratégique de l'ONU pour les forêts 2017-2030: Objectifs et Cibles

<p>Objectif Forêt mondiale 1: Mettre fin à la réduction du couvert forestier dans le monde en pratiquant une gestion forestière durable, notamment grâce à la protection des forêts, à leur régénération, au boisement et au reboisement, et à des efforts accrus en vue de prévenir la dégradation des forêts et de contribuer aux efforts mondiaux de lutte contre les changements climatiques</p>
<p>Accroître la zone forestière de 3 pour cent à l'échelle mondiale</p>
<p>Stabiliser ou renforcer les stocks de carbone forestiers de la planète</p>
<p>D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêts, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître nettement le boisement et le reboisement au niveau mondial</p>
<p>Accroître sensiblement la résilience et la capacité d'adaptation de tous les types de forêts aux catastrophes naturelles et aux effets des changements climatiques à l'échelle mondiale</p>
<p><i>Cibles ODD: 6.6, 12.2, 13.1, 13.3, 14.2, 15.1 –15.4, 15.8,</i> <i>Cibles Aichi: 5, 7, 9, 11, 14, 15</i></p>
<p>Objectif Forêt mondiale 2 Renforcer les avantages économiques, sociaux et écologiques dérivés des forêts, y compris en améliorant les moyens de subsistance des populations tributaires des forêts</p>
<p>Améliorer l'accès des petites entreprises forestières, en particulier dans les pays en développement, aux services financiers, y compris aux prêts consentis à des conditions abordables, et leur intégration dans les chaînes de valeur et sur les marchés</p>
<p>Faire en sorte que les forêts et les arbres contribuent pour une plus large part à la sécurité alimentaire des populations locales</p>
<p>Faire en sorte que l'industrie et d'autres entreprises forestières, ainsi que les services rendus par les écosystèmes forestiers contribuent pour une plus large part au développement social, économique et environnemental, entre autres</p>
<p>Faire en sorte que tous les types de forêts contribuent pour une plus large part à la préservation de la diversité biologique et à l'adaptation aux changements climatiques ainsi qu'à l'atténuation de leurs effets, en tenant compte des mandats et des travaux en cours au titre des conventions et instruments pertinents</p>
<p>The contribution of all types of forests to biodiversity conservation and climate change mitigation and adaptation is enhanced, taking into account the mandates and ongoing work of relevant conventions and instruments.</p>
<p><i>Cibles ODD : 1.1, 1.4, 2.4, 4.4, 5.a, 6.6, 8.3, 9.3, 12.2, 12.5, 15.6, 15.c</i> <i>Cibles Aichi : 4, 14, 18</i></p>
<p>Objectif Forêt mondiale 3 -Accroître sensiblement la superficie des forêts protégées dans le monde et celle des forêts gérées de façon durable et accroître la proportion des produits forestiers provenant de forêts en gestion durable</p>
<p>Accroître sensiblement la superficie, à l'échelle mondiale, des forêts désignées comme zones protégées ou conservées au titre d'autres mesures de conservation effectives par zone</p>
<p>Augmenter considérablement la superficie forestière soumise à des plans de gestion à long terme</p>
<p>Augmenter considérablement la proportion des produits forestiers provenant de forêts en gestion durable</p>
<p><i>Cibles ODD : 7.2, 12.2, 12.6, 12.7, 14.2, 14.5, 15.,15.4</i> <i>Cibles Aichi : 7, 11, 12 and 16</i></p>
<p>Objectif Forêt mondiale 4 - Mobiliser des ressources financières sensiblement plus importantes, y compris nouvelles et additionnelles de toutes provenances, en vue de la mise en œuvre d'une gestion durable des forêts et du renforcement de la coopération et des partenariats scientifiques, et technologiques</p>
<p>Mobiliser d'importantes ressources de toutes provenances et à tous les niveaux pour financer la gestion durable des forêts et inciter les pays en développement à privilégier ce type de gestion, notamment aux fins de la préservation des forêts et du reboisement</p>
<p>Augmenter considérablement le financement des forêts de toutes provenances et à tous les niveaux, notamment les financements publics (nationaux, bilatéraux, multilatéraux et triangulaires), privés et philanthropiques</p>
<p>Renforcer et améliorer considérablement la coopération Nord-Sud, Sud-Sud, Nord-Nord et triangulaire, de même que les partenariats public-privé pour la science, la technologie et l'innovation appliqués au secteur forestier</p>
<p>Augmenter sensiblement le nombre de pays qui élaborent et mettent en œuvre des stratégies de financement des forêts et qui ont accès aux financements de toutes provenances</p>

Améliorer la collecte, la disponibilité et l'accessibilité des informations concernant les forêts, notamment grâce aux évaluations scientifiques pluridisciplinaires
<i>Cibles ODD : 12.a, 15.7, 15.a, 15.b, 17.1, 17.3, 17.6, 17.7, 17.16–17.19 Cible Aichi: 19</i>
Objectif Forêt mondiale 5: Promouvoir des cadres de gouvernance afin de réaliser la gestion forestière durable, notamment à l'aide de l'instrument des Nations Unies sur les forêts, et renforcer la contribution des forêts au Programme de développement durable à l'horizon 2030
Augmenter sensiblement le nombre de pays ayant intégré les forêts dans leurs plans nationaux de développement durable ou leurs stratégies de réduction de la pauvreté
Améliorer la gouvernance et la police des forêts, notamment en renforçant considérablement les autorités forestières nationales et infranationales, et réduire sensiblement l'abattage illégal et le commerce qui y est associé dans le monde entier
Faire en sorte que les politiques et programmes nationaux et infranationaux relatifs aux forêts soient cohérents, coordonnés et complémentaires d'un ministère, d'un département ou d'une autorité à une autre, qu'ils soient conformes aux lois des pays et qu'ils fassent participer les parties prenantes, les communautés locales et les peuples autochtones concernés, compte étant pleinement tenu de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones
Intégrer pleinement les questions relatives aux forêts et au secteur forestier dans les mécanismes de prise de décisions concernant l'aménagement du territoire et le développement
<i>ODD : 1.4, 2.4, 5.a, 15.9, 15.c, 16.3, 16.5–16.7, 16.10, 17.14 Cibles Aichi : 2, 3</i>
Objectif Forêt mondiale 6: Renforcer la coopération, la coordination, la cohérence et les synergies à tous les niveaux en ce qui concerne les questions touchant aux forêts, notamment dans le système des Nations Unies et entre les organisations membres du Partenariat de collaboration sur les forêts, ainsi qu'entre les différents secteurs et les parties prenantes concernées
Faire en sorte que les programmes relatifs aux forêts élaborés dans le système des Nations Unies soient cohérents et complémentaires et tiennent compte des objectifs et cibles d'ensemble relatifs à ce domaine, selon qu'il convient
Faire en sorte que les programmes relatifs aux forêts de l'ensemble des organismes membres du Partenariat de collaboration sur les forêts soient cohérents et complémentaires et qu'ils englobent à eux tous les multiples apports que représentent les forêts et le secteur forestier pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030
Renforcer sensiblement la coordination et la coopération intersectorielles à tous les niveaux en vue de promouvoir la gestion durable des forêts et de mettre un terme à la déforestation et à la dégradation des forêts
Veiller à une meilleure compréhension commune de la notion de gestion durable des forêts et déterminer un ensemble d'indicateurs à cet effet
Renforcer la contribution et la participation des grands groupes et d'autres parties prenantes intéressées aux fins de la mise en œuvre du plan stratégique et des travaux du Forum, notamment ses travaux intersessions
<i>SDG: 14, 17</i>

Annexe 7 – Terminologie et définitions

(Source : OCDE, 2010⁶⁹ – sauf mention contraire)

Benchmark / Référence : Point de référence ou norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus.

But : Objectif énoncé relatif au projet ou au programme de développement

Cadre des résultats : Représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint en prenant compte des relations causales et des hypothèses implicites.

Cadre logique : Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement

Chaîne des résultats : Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction. Dans quelques agences d'aide le public concerné fait partie de la chaîne des résultats.

Effet : Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

Efficacité : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Efficience : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

Enseignements tirés : Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

État des lieux : Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

Évaluation à mi-parcours : Évaluation conduite à la moitié de la mise en œuvre de l'action.

Évaluation de processus : Évaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en œuvre de l'action, de leurs instruments et politiques d'intervention, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion, et des liens entre tous ces éléments.

Évaluation de programme : Évaluation d'un ensemble d'actions, structuré pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région, ou global. Remarque : un programme de développement a une durée limitée et implique des activités multiples qui peuvent concerner plusieurs secteurs, thèmes et/ou zones géographiques.

Évaluation de projet : Évaluation d'une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large.

Évaluation ex ante : Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement.

Évaluation ex post : Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée. Ce type d'évaluation peut être réalisé tout de suite après l'achèvement de l'intervention ou longtemps après. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

Évaluation externe : Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre.

Évaluation formative : Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Elles peuvent également être menées pour d'autres raisons telles que la vérification de la conformité et du respect des obligations légales ou comme partie d'une évaluation plus large.

Évaluation interne : Évaluation conduite par un service et/ ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre.

Évaluation participative : Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.

⁶⁹ OCDE (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Disponible sur <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Évaluation récapitulative: Étude conduite en fin d'action (ou à la fin d'une étape de cette action) pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes. L'évaluation récapitulative vise à fournir des informations sur la validité du programme.

Évaluation: Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Finalité : Objectif global vers lequel l'action de développement doit contribuer.

Fonds d'amortissement⁷⁰: Le principal et les intérêts sont décaissés sur une période assez longue (généralement de 10 à 20 ans) jusqu'à leur consommation totale et à la fin du fonds.

Fonds de dotation⁷¹: le capital est investi à perpétuité et seuls les revenus des intérêts servent à financer des subventions et des activités.

Fonds renouvelable⁷²: Revenus de taxes, commissions, amendes ou paiements de services écosystémiques qui sont fléchés et versés périodiquement sur le fonds pour des fins précises..

Gestion axée sur les résultats : Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs.

Impacts : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Indicateur : Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Indicateur de performance : Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié.

Intrants : Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Mesure des performances : Système permettant d'apprécier les performances des actions de développement par rapport aux objectifs affichés.

Meta évaluation: Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations.

Objectif du programme ou du projet : Résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.

Parties prenantes : Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou dans son évaluation.

Performance : Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

Pertinence : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Produits (extrants): Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des résultats.

Redevabilité : Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés

Résultat : Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.

Suivi : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Suivi des performances : Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

Théorie du changement : Le raisonnement expliquant comment et pourquoi une finalité ou un résultat doivent être atteints dans un contexte déterminé.

⁷⁰ Idem UNEP, 2018

⁷¹ PNUE (2018). *Financing Solutions for Sustainable Development: Glossary*. Disponible sur <http://www.undp.org/content/sdfinance/en/home/glossary/>

⁷² Idem PNUE, 2018

Annexe 8 : Modèle de fiche méthodologique pour les indicateurs de S-E des FE

Définition de l'indicateur

<i>Nom de l'indicateur</i>
<i>Définition</i>
<i>Type</i>
() impact () résultat
<i>Niveau</i>
() institutionnel () programme () projet
<i>Pertinence pour les cibles stratégiques du FE</i>
<i>Convergence avec les Conventions et ODD</i>
Aichi Cible x, ODD y...
<i>Concepts et définitions :</i>

Méthodologie

<i>Variables de l'indicateur</i>
<i>Unité de mesure</i>
<i>Formule de calcul</i>
<i>Sources de données :</i>
<i>Fréquence des mesures :</i>
<i>État des lieux</i>
<i>Interprétation des résultats:</i>

Production de rapports et communication :

<i>Principaux usagers :</i>
<i>Format et fréquence des rapports et de la communication :</i>
<i>Remarques :</i>



Financé par:

