



Fonds Français pour
l'Environnement Mondial

GUIDE DE L'EVALUATION

2007



FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



GUIDE DE L'ÉVALUATION

Version 2007

SOMMAIRE

1. LE CYCLE DE PROJET AU SEIN DU FFEM	4
2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION AU SEIN DU FFEM	5
3. ORGANISATION DE LA DEMARCHE EVALUATIVE AU SEIN DU FFEM	5
4. LE PROCESSUS DES EVALUATIONS	6
5. REGISTRES DE L'EVALUATION	9
6. EVALUATION ET CAPITALISATION	10
7. APPRECIATION GLOBALE DE LA QUALITE D'EXECUTION DES PROJETS	11
8. APPRECIATION DES EVALUATIONS	11
9. INDICATEURS AGREGEABLES DU FFEM	11
10. ANNEXES	13
1. GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES	14
2. FICHE DE NOTATION DE PROJET	19
3. MODELE FFEM-ID: FICHE DE PRESENTATION IDEE DE PROJET	22
4. MODELE FFEM-FI: FICHE D'IDENTIFICATION DE PROJET	23
5. MODELE FFEM-FP: RAPPORT DE PRESENTATION DE PROJET	30
6. MODELE FFEM-RP1: MODELE (PLAN TYPE) DE RAPPORT SEMESTRIEL	41
7. MODELE FFEM-RP2: MODELE (PLAN TYPE) DE RAPPORT D'ACHEVEMENT	48
8. MODELE FFEM-RPE: MODELE DE RAPPORT (PLAN TYPE) DE RAPPORT D'EVALUATION EX-POST OU A MI-PARCOURS	59
9. METHODOLOGIE DU CADRE LOGIQUE ADOPTEE PAR LE FFEM	70

Les dispositions de ce guide des évaluations sont conformes aux orientations préconisées par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE¹ et aux principes de la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide au Développement², ainsi qu'aux principes de la Charte de la Société française d'Evaluation. Ces dispositions sont également cohérentes avec celles préconisées par les bureaux et service de l'évaluation des Institutions membres du FFEM (MAE, MINEFI, AFD)³.

Ce guide des évaluations inclut différentes annexes essentiellement composées de documents types assortis de commentaires d'aide à la rédaction. Ces modèles de documents correspondent aux différentes étapes du cycle de projet du FFEM

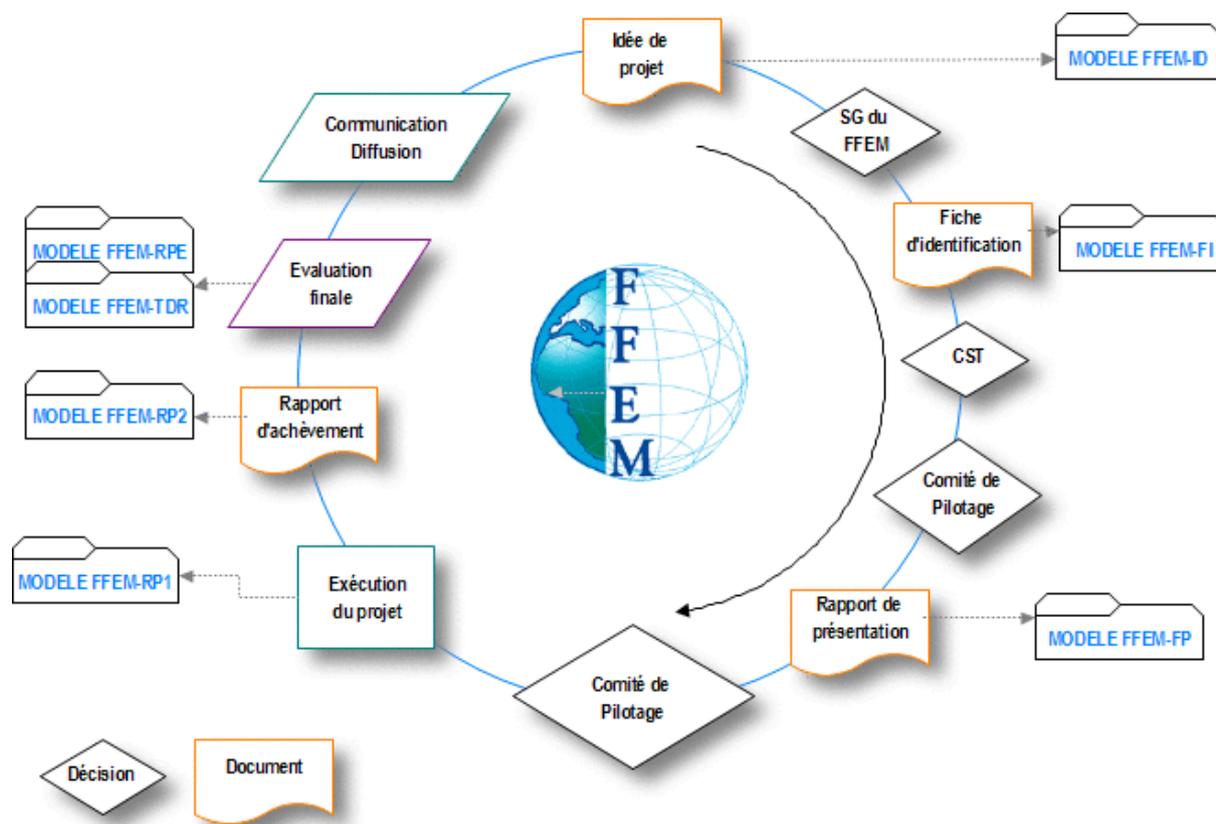
¹ Organisation de Coopération et de Développement Economique

² <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>

³ FFEM : Fonds Français pour l'Environnement Mondial, MAE : Ministère des affaires étrangères, MINEFI : Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi ; AFD : Agence Française de Développement.

1. LE CYCLE DE PROJET AU SEIN DU FFEM

Les principales étapes du cycle de projet du FFEM sont résumées ci-dessous. Les documents types correspondants figurent en bleu.



Les documents types fournis en annexe du guide sont les suivants :

- ⇒ **Modèle FFEM-ID** : Modèle de présentation d'une idée de projet
- ⇒ **Modèle FFEM-FI** : Fiche d'identification de projet
- ⇒ **Modèle FFEM-FP** : Fiche de présentation de projet
- ⇒ **Modèle FFEM-RP1** : Modèle (plan type) de rapport semestriel
- ⇒ **Modèle FFEM-RP2** : Modèle (plan type) de rapport d'achèvement
- ⇒ **Modèle FFEM-RPE** : Modèle de rapport (plan type) de rapport d'évaluation ex-post

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION AU SEIN DU FFEM

L'évaluation au sein du FFEM poursuit différents objectifs :

- Mesurer ou apprécier le plus objectivement possible les effets et impacts des actions cofinancées par le FFEM et des stratégies qu'il met en œuvre au travers de ces actions. Il s'agit de satisfaire aux exigences de **redevabilité**, consistant à **rendre compte** de manière transparente et indépendante. Ces informations doivent contribuer en outre à alimenter une base de données sur l'ensemble des actions cofinancées par le FFEM.
- Aider les instances de tutelle du FFEM, son Comité Scientifique et Technique, son Secrétariat, mais aussi les Maîtres d'ouvrage, et opérateurs des projets cofinancés par le FFEM, à **construire un jugement de valeur partagé** sur les actions conduites, leur pertinence, leur validité.
- Alimenter le processus **d'apprentissage** interne au sein du FFEM et des Institutions membres, en transformant l'expérience acquise et vécue **en connaissances utilisables** au service du pilotage et de la prise de décisions.
- Contribuer à l'amélioration des performances du FFEM en tant qu'instrument, en fonction des objectifs et des orientations fixés par la programmation stratégique du Fonds.
- Contribuer au dialogue, aux débats et aux chantiers autour du développement durable, en proposant des pistes de réflexion basées sur l'expérience concrète des projets.

L'évaluation complète les activités de suivi conduites au niveau des projets sous la responsabilité de leur Maîtrise d'œuvre et sous la supervision des Institutions membres porteuses des projets et du Secrétariat du Fonds, avec l'appui du Comité Scientifique et Technique.

3. ORGANISATION DE LA DEMARCHE EVALUATIVE AU SEIN DU FFEM

Au sein du FFEM, l'évaluation est mise en œuvre selon quatre modes :

- ⇒ **Les évaluations de projets à mi-parcours** : elles interviennent en cours de l'exécution du projet. Elles sont décidées conjointement entre l'Institution membre porteuse du projet et le Secrétariat général du FFEM. Elles peuvent concerner (i) des projets complexes ou particulièrement novateurs ; (ii) des projets soumis à des évolutions significatives et rapides de leur contexte d'intervention; (iii) des projets pilotes, dont le mode d'intervention est répliqué dans d'autres projets en cours d'instruction.
- ⇒ **Les évaluations de projets ex-post** : elles interviennent à la fin de la durée d'exécution du projet, mais de préférence alors que les équipes sont encore en place. Elles sont lancées dans les 6 mois suivant l'approbation du rapport d'achèvement. Elles sont mises en œuvre au travers d'un processus simplifié. Leur valeur ajoutée pour la capitalisation est centrée sur le retour et le partage de l'expérience.

- ⇒ **Les évaluations rétrospectives** de « grappes de projets » organisées sur une base géographique et/ou thématique en fonction des orientations stratégiques du Fonds. Elles sont mises en œuvre au travers d'un processus complet et structuré. Elles s'inscrivent directement dans une démarche de capitalisation, et peuvent inclure une revue « de l'état de l'art » ou des bonnes pratiques sur le thème concerné.
- ⇒ **Les évaluations conjointes**, lancées en général à l'initiative des Institutions membres, et auxquelles le FFEM peut être amené à s'associer, notamment lorsqu'elles concernent des pays, régions ou thématiques dans lesquels le FFEM intervient. Ces évaluations conjointes peuvent également être lancées à l'initiative d'autres institutions.

L'ensemble des évaluations fait l'objet d'une programmation annuelle arrêtée par le Comité de Pilotage du FFEM, sur proposition du Secrétaire. L'établissement de cette programmation s'effectue **en coordination avec les services de l'évaluation des Institutions membres**. Cette coordination a pour but de prendre également en compte leurs programmations respectives et de développer les synergies souhaitables entre les différentes évaluations programmées, éventuellement au travers d'évaluations menées conjointement.

Les évaluations peuvent être présentées par leurs auteurs lors des « **Journées des Evaluations du FFEM** », rassemblant les différents partenaires du Fonds à l'occasion des différents événements et séminaires organisés par le Secrétariat du FFEM et les Institutions membres.

4. LE PROCESSUS DES EVALUATIONS

La mise en œuvre des évaluations ex-post des projets, même avec des enveloppes limitées, s'inscrit dans un processus structuré qui implique plusieurs étapes :

4.1. Identifier les parties prenantes de l'évaluation

On différenciera :

- ⇒ **Les gestionnaires de l'évaluation :** Secrétariat du FFEM et représentant de(s) l'Institution(s) membre(s) directement concernée(s). Ils sont chargés de l'organisation et du suivi de l'ensemble des étapes du processus d'évaluation. Ils assurent un premier contrôle qualité des produits de l'évaluation, avant que ceux-ci soient transmis au(x) groupe(s) de référence.
- ⇒ **Le groupe de référence ou comité de pilotage ad hoc de l'évaluation :** il est constitué à l'invitation du gestionnaire de l'évaluation. Sa composition est variable. Si un comité de suivi du projet a été mis en place, il constitue le noyau principal du comité de pilotage. Le groupe de référence doit permettre :
- De garantir la légitimité de l'évaluation par la pluralité des points de vue qui s'y expriment.
 - De garantir la qualité de l'évaluation au travers de l'expertise de ses membres.

- De contribuer à la diffusion et à l'appropriation des résultats de l'évaluation par les partenaires du projet, par les instances du FFEM et de ses Institutions membres.
- De contribuer éventuellement au suivi des recommandations.

Dans certains cas, seront mis en place (i) un groupe de référence sur place ; (ii) un groupe de référence restreint en France impliquant le Secrétariat du FFEM, les Institutions membres et éventuellement des personnes ressources qualifiées. Pour les évaluations rétrospectives spécifiques concernant des grappes de projets, le groupe de référence constitué en France **doit être élargi**, et inclure des personnes ressources, des membres du CST⁴, et éventuellement du Comité de pilotage du FFEM en France. Le consultant évaluateur devrait être amené à effectuer sur place une restitution en fin de mission auprès du groupe de référence.

⇒ **L'équipe d'évaluation** : composée du ou des consultants attributaires du marché.

⇒ **Les destinataires de l'évaluation** : Il s'agit en premier lieu des partenaires et Maîtres d'ouvrage et d'œuvre du projet, du Secrétariat du FFEM et de l'Institution membre porteuse du projet. Il est utile de considérer également (i) les autres Institutions membres; (ii) les membres du Comité de Pilotage du FFEM; (iii) les membres du CST. Il est souhaitable qu'au sein des Institutions membres, **les évaluations puissent circuler et être communiquées notamment aux Bureaux de l'évaluation des Institutions membres**. L'évaluation doit être communiquée aux Maîtrises d'ouvrage du projet.

4.2. Rédaction des termes de référence

La rédaction des termes de référence est effectuée par le gestionnaire de l'évaluation à partir des TDR⁵ types du FFEM. Dans la mesure du possible, ils doivent être communiqués pour avis préalable au groupe de référence incluant la Maîtrise d'ouvrage. Un délai de 10 jours pour la réception des observations est préconisé. Dans le cas des évaluations rétrospectives spécifiques, les TDR sont examinés lors d'une réunion du groupe de référence.

La préparation des termes de référence donne lieu à l'élaboration d'un nombre restreint de questions évaluatives (5 au maximum). Ces questions évaluatives doivent permettre de focaliser l'effort d'évaluation sur les aspects qui, de l'avis de la supervision du projet et/ou du groupe de référence, méritent d'être particulièrement approfondis. Ces questions évaluatives peuvent aussi concerner la capitalisation de processus conduits par le projet et dont la systématisation présente un intérêt particulier.

⁴ Comité Scientifique et Technique du FFEM

⁵ Termes de référence

4.3. Recrutement du(des) consultant(s)

Dans le cas des évaluations de projets, le(s) consultant(s) est(sont) recruté(s) à partir d'une procédure d'appel d'offres ou de consultation restreinte. Dans le cas des évaluations rétrospectives, le dépouillement des offres donne lieu à une réunion du groupe de référence.

Le choix des consultants ne doit pas être uniquement guidé par leur expertise dans le(s) thème(s) ou régions géographiques des projets. **Une expérience avérée du métier de l'évaluation** est généralement souhaitable. La composition des offres de service, ainsi que les critères d'évaluation sont parties intégrantes des TDR types du FFEM.

4.4. Conduite de l'évaluation

L'évaluation est conduite conformément aux dispositions détaillées dans les TDR. Elle comprend classiquement les étapes suivantes :

- ⇒ Elaboration et approbation des TDR.
- ⇒ Consultation et recrutement du consultant.
- ⇒ Elaboration et présentation en comité de pilotage ad hoc (groupe de référence) d'une note méthodologique (pour les évaluations rétrospectives de grappes de projet).
- ⇒ Recueil des informations (revue documentaire, entretiens, travaux de terrain). Une réunion de restitution est généralement à prévoir sur place.
- ⇒ Production éventuelle d'une note de fin de mission à adresser au groupe de référence.
- ⇒ Analyse évaluative et rédaction du rapport provisoire.
- ⇒ Circulation du rapport provisoire et éventuellement restitution au groupe de référence. La vérification de la qualité du document provisoire est assistée par la grille figurant en annexe des TDR.
- ⇒ Recueil des observations sur le rapport provisoire et élaboration du document définitif.
- ⇒ Restitution du rapport définitif au groupe de référence, éventuellement élargi.

4.5. Valorisation des évaluations

La valorisation des évaluations, après validation de leurs résultats, est effectuée à différents niveaux :

- ⇒ Diffusion du rapport d'évaluation aux différentes parties prenantes du projet.
- ⇒ Présentation des résultats de l'évaluation au groupe de référence en réunion de restitution.

- ⇒ Diffusion d'une note, voire d'un résumé de l'évaluation au sein de la Lettre du FFEM publiée régulièrement en version électronique.
- ⇒ Mise en ligne du rapport d'évaluation dans le domaine réservé du portail Web du FFEM, notifiée par une information aux membres du CST et du Comité de Pilotage du FFEM.
- ⇒ Eventuellement présentation des résultats de l'évaluation par l'évaluateur lors de la Journée des Evaluations.
- ⇒ Agrégation des données de synthèse fournies par l'évaluation au sein du dispositif de suivi global des performances du FFEM.
- ⇒ Eventuellement, identification de thématiques nouvelles de capitalisation, de communication et d'évaluation donnant lieu à la formulation de termes de référence et au lancement d'une évaluation rétrospective multi projets spécifique.

5. REGISTRES DE L'ÉVALUATION

La démarche évaluative et les assertions qui en découlent relèvent de 3 registres complémentaires :

- **Le registre du constat** : à partir de l'observation directe des faits, de données chiffrées (appréciation des critères) et d'indicateurs.
- **Le registre de l'opinion** : points de vue des acteurs. La prise en compte de ce registre est fondamentale dans l'objectif de mettre en évidence les incertitudes, les controverses, et la diversité des représentations du projet au travers des différents acteurs et parties prenantes. L'évaluation doit être ici une invitation à l'échange, à la communication entre les acteurs, et à la confrontation des logiques de laquelle découle l'appropriation des résultats (évaluation partagée).
- **Le registre interprétatif** : il s'agit de l'établissement par déduction de relations de causalité non explicites ou évidentes, permettant notamment de confronter la stratégie effective de mise en œuvre du projet (**théorie d'action**⁶ observée et éventuellement reconstruite) avec la théorie d'action initialement conçue lors de l'instruction du projet.

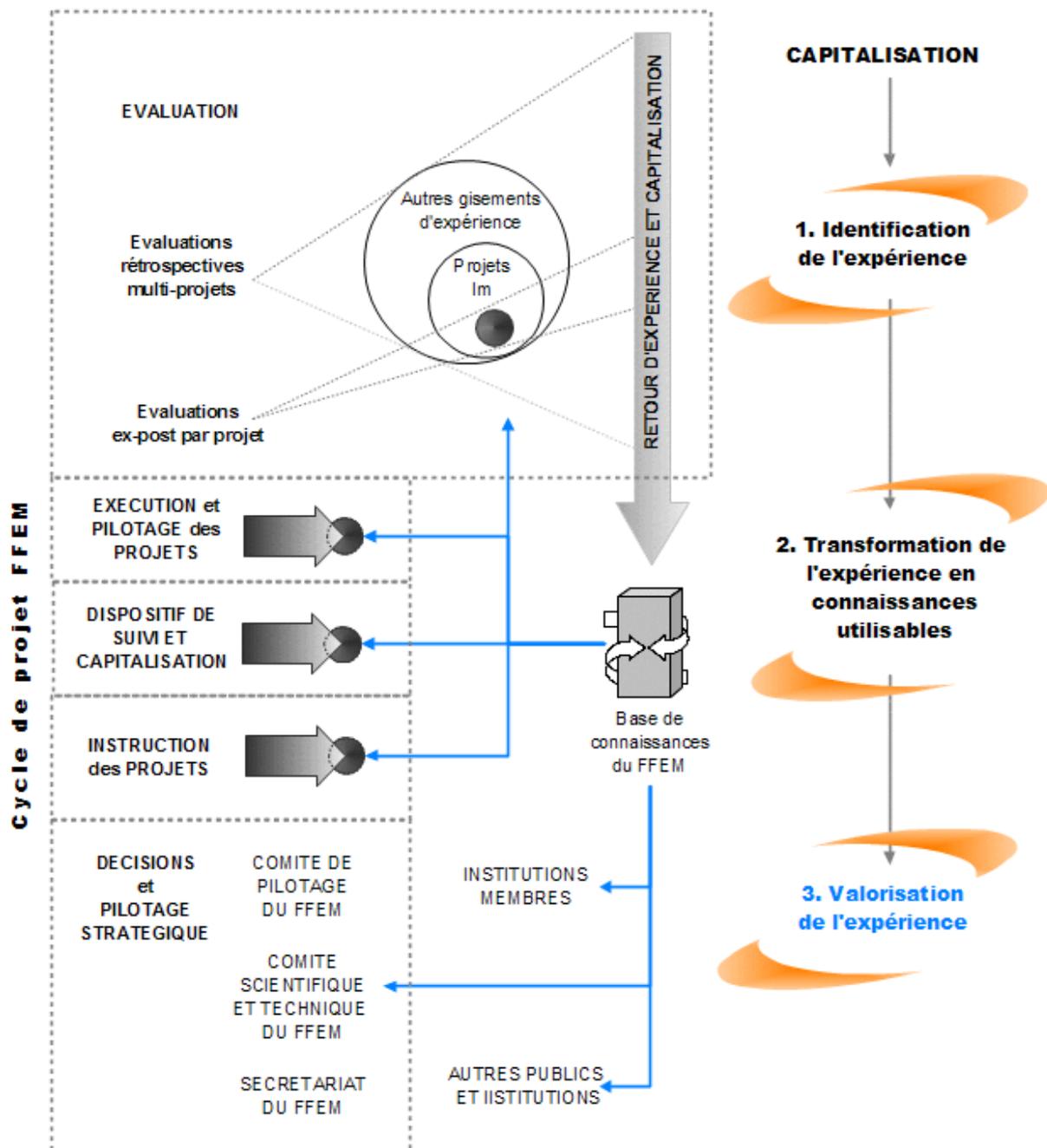
La stratégie d'argumentation de l'évaluation doit procéder du croisement, du recoupement, et d'une prise en compte équilibrée des informations issues de ces 3 registres.

⁶ Notions et idées implicites qui inspirent les concepteurs et/ou les acteurs d'une politique quant à ses mécanismes d'action et relations de cause à effet entre les mesures prises et leur impact attendu.

6. EVALUATION ET CAPITALISATION

Dans le but (i) d'accroître la qualité des projets; (ii) d'identifier les bonnes pratiques et d'analyser les modalités de leur répliation; (iii) de contribuer à l'évolution des pratiques dans ses domaines d'intervention, le FFEM développe une démarche de capitalisation permanente.

Celle-ci est étroitement liée à (i) l'évaluation, qui en constitue un des principaux moteurs pour l'identification des expériences à capitaliser ; (ii) à la stratégie de communication qui contribue à diffuser les produits de cette capitalisation et des retours d'expérience afin de les valoriser au service du cycle de projet.



7. APPRECIATION GLOBALE DE LA QUALITE D'EXECUTION DES PROJETS

Indépendamment des autres critères et indicateurs, la qualité de l'exécution des projets FFEM est résumée par un ensemble d'appréciations portées sur les points suivants (voir fiche de notation des modèles de rapports d'achèvement et d'évaluation):

- A – Qualité de l'instruction
- B – Respect des engagements
- C – Implication des principaux acteurs
- D – Efficacité et impacts
- E – Efficience
- D – Viabilité des acquis

Pour chacun de ces critères, des sous-critères sont proposés permettant d'améliorer la cohérence de la notation dans chaque groupe.

Cette notation intervient à l'issue de l'exécution du projet selon que :

- ⇒ **Le projet n'est pas évalué ex-post** : une auto-notation est proposée par le Maître d'œuvre dans le rapport d'achèvement, qui est vérifiée et éventuellement amendée par les instances de supervision du projet (Institution membre et ingénieurs du Secrétariat du FFEM).
- ⇒ **Le projet est évalué ex-post** : dans ce cas la notation est réalisée par l'évaluateur. Celle-ci est vérifiée et éventuellement amendée par les instances de supervision du projet (Institution membre et ingénieurs du Secrétariat du FFEM).

Cette notation peut éventuellement être initiée en cours d'exécution du projet à l'occasion (i) des évaluations à mi-parcours ; (ii) des missions de supervision de l'Institution membre porteuse du projet ou des ingénieurs du Secrétariat du FFEM.

8. APPRECIATION DES EVALUATIONS

L'appréciation des évaluations peut s'appuyer sur la grille de contrôle qualité présentée en annexe des TDR.

9. INDICATEURS AGREGEABLES DU FFEM

Les indicateurs agrégables du FFEM répondent au souci d'évaluer globalement les effets et impacts de l'instrument. Ils dérivent des indicateurs proposés par le FEM⁷, avec toutefois une ambition moindre correspondant aux moyens plus limités du FFEM. Pour un projet donné, les indicateurs pertinents dans cette grille **sont identifiés et mentionnés au stade de la fiche d'identification**. Leur mesure intervient au stade du rapport d'achèvement et est consolidée par l'évaluation ex-post lorsque celle-ci intervient.

⁷ GEF. 2007. – Results-based management framework.

Ces éléments sont présentés ci-dessous de façon indicative. En effet, cette tentative de généralisation peut susciter diverses objections quant à la pertinence des indicateurs retenus. La nécessité de promouvoir et communiquer une vision globale des impacts du Fonds conduit néanmoins à la recommandation suivante :

Contribution à l'environnement mondial (effets directs)					
A. Biodiversité	B. Changement climatique		C. Eaux internationales	D. Dégradation des terres	E. Polluants organiques et chimiques persistants
	Atténuation	Adaptation			
1. Contribution à la gestion durable de N hectares d'espaces naturels terrestres réglementés (1)	1. Tonnes de CO2 évitées ou non émises 2. m ² de construction bénéficiant de mesures d'efficacité énergétique	Non applicable	1. Volumes d'eau polluée et traitée suite à l'action des projets (pollutions chimiques, organiques, salines)	1. Contribution à la restauration ou la gestion de N hectares de systèmes agricoles durables (espaces non réglementés) 2. Nombre d'exploitations ayant adopté des pratiques de gestion de la matière organique	1. Tonnes de POP éliminés sans impact environnemental négatif 2. Tonnes de POP valorisées économiquement
2. Contribution à la gestion durable de N hectares d'espaces naturels marins réglementés (1)					
3. Surfaces des concessions forestières ayant bénéficié de mesures de gestion durable effectivement appliquées					
4. Surfaces des concessions forestières ayant bénéficié d'une certification					
Contribution à l'environnement mondial (gouvernance)					
5. Nb d'instances de gestion fonctionnelles	3. Nombre de dispositions réglementaires adoptées	1. Nombre de politiques et stratégies nationales adoptées	2. Nombre de dispositifs inter-Etats renforcés 3. Nombre d'accords inter-Etats initiés ou appuyés par les projets	3. Nombre de groupements d'exploitants agricoles appuyés	3. Nombre de dispositions législatives et réglementaires adoptées
6. Nb de dispositions législatives et réglementaires adoptées					
Contribution à l'environnement mondial (renforcement des capacités)					
7. Nb de personnes bénéficiaires de formations qualifiantes ou diplômantes					
Contribution à l'environnement mondial (connaissance scientifique et technique)					
8. Nombre de publications scientifiques réalisées					
9. Nombre d'études techniques réalisées et communiquées hors des circuits de diffusion scientifique					
10. Nombre de process innovants mis au point et fonctionnels, éventuellement brevetés					
Contribution au développement local (effets directs)					
11. Populations impliquées dans des actions génératrices de revenus viables appuyées par le FFEM					
12. Populations ayant bénéficié d'un accès amélioré aux infrastructures et services de base					

Cette batterie d'indicateurs agrégeables devra être enrichie lors des actualisations ultérieures du Guide des évaluations. L'ajout de nouveaux indicateurs doit résulter de l'agrégation, dans des catégories généralisables, des éléments d'appréciation des résultats, effets et impacts des projets qui sont mentionnés dans la fiche « critères d'éligibilité ». Celle-ci figure à la fin des rapports d'achèvement et d'évaluation.

10. ANNEXES

Annexe 1	GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES
Annexe 2	FICHE DE NOTATION DE PROJET
Annexe 3	MODELE FFEM-ID: MODELE DE PRESENTATION IDEE DE PROJET
Annexe 4	MODELE FFEM-FI: FICHE D'IDENTIFICATION DE PROJET
Annexe 5	MODELE FFEM-FP: RAPPORT DE PRESENTATION DE PROJET
Annexe 6	MODELE FFEM-RP1: MODELE (PLAN TYPE) DE RAPPORT SEMESTRIEL
Annexe 7	MODELE FFEM-RP2: MODELE (PLAN TYPE) DE RAPPORT D'ACHEVEMENT
Annexe 8	MODELE FFEM-RPE: MODELE DE RAPPORT (PLAN TYPE) DE RAPPORT D'EVALUATION EX-POST OU A MI-PARCOURS
Annexe 9	METHODOLOGIE DU CADRE LOGIQUE ADOPTEE PAR LE FFEM

GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES⁸

Action : Le suivi opérationnel des projets FFEM peut être structuré à partir de **la notion d'action** (voir modèle de rapports semestriel et rapport d'achèvement), qui offre un cadre analytique pertinent en fonction des exigences de redevabilité, de mise en évidence des coûts unitaires, et d'identification des effets et impacts.

L'action est donc au centre du système de suivi⁹. Elle est néanmoins parfois difficile à définir. La segmentation **en actions** des activités d'un projet détermine aussi (i) l'effort de saisie et de transmission d'informations (trop d'actions surchargeront inutilement le circuit); et (ii) la qualité de représentation de la stratégie du projet (trop peu d'actions provoqueront d'importantes pertes d'information, en généralisant des situations plus complexes). On peut fixer les repères suivants:

- L'action mobilise nécessairement des moyens financiers, matériels ou humains du projet (le plus souvent les trois).
- L'action est repérée dans la structure logique de l'intervention (cadre logique – stratégie), elle se rattache à une activité du cadre logique défini et entré dans le système (d'ou l'importance de se doter d'une stratégie en amont des actions).
- L'action est repérée dans la structure budgétaire du projet.
- L'action est située dans le temps. Elle a un début et une fin clairement définis. Ceci contrairement à l'activité qui par nature, et sémantiquement, est plus ou moins continue et indéfinie dans le temps. Elle n'est ni instantanée, ni très brève, à la différence de la tâche. L'action peut aussi, dans certains cas être située dans l'espace, mais pas toujours, par exemple dans le cas des actions de formation.
- Les résultats de l'action sont quantifiables dans une unité unique.
- L'action a un responsable principal (notion de Maître d'œuvre).
- L'action est aisément identifiable (isolable) par des partenaires extérieurs, car elle débouche sur un résultat qui peut être individualisé, évalué et suivi.

⁸ Pour plus d'informations, se référer au Glossaire trilingue publié par l'OCDE (www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

⁹ Définition issue de la méthodologie INSOP – Intégration Numérique du Suivi Opérationnel mise au point pour le système de suivi-communication-capitalisation et d'évaluation C2S.

- L'action peut être documentée (textes, photos, etc...), ce qui implique qu'elle ait un contenu exprimable et porteur d'information.

Au-delà de ces critères, les actions peuvent être caractérisées :

- **Dans l'espace - unilocales/multilocales** : réalisées en un seul site ou reproduites en plusieurs sites – (par exemple réplique d'un modèle technique ou d'une réalisation dans plusieurs localités).
- **Dans le temps - ponctuelles/récurrentes** : l'action est réalisée une seule fois dans la durée du projet ou est répétée.

Cadre logique : Le cadre logique est un outil intégré à la gestion du cycle de projet. Il permet d'assister efficacement la formulation d'une stratégie d'intervention, et d'en clarifier les objectifs et résultats. L'élaboration du cadre logique ne doit pas rester l'exercice du seul consultant, mais doit être envisagée dans la perspective d'animer et de structurer la réflexion avec les parties prenantes du projet en instruction. Il permet de présenter de façon synthétique et opérationnelle la logique d'intervention, en fournissant également les indicateurs clés permettant d'évaluer l'efficacité au travers de l'obtention des résultats attendus du projet.

Différents instruments annexes participent à la construction du cadre logique : analyse des parties prenantes, arbre à problèmes, arbre à solution (symétrique de l'arbre à problèmes) et analyse des stratégies. Il existe différentes variantes de la méthodologie du cadre logique depuis la version souvent considérée comme initiale, publiée par la Commission européenne en 2001 (manuel de gestion du cycle de projet). La principale différence réside dans l'adoption d'un objectif spécifique unique ou d'objectifs spécifiques multiples. Les versions les plus récentes reconnaissent la possibilité de concevoir des stratégies incluant plusieurs objectifs spécifiques. En annexe 9 figure la méthodologie du cadre logique adoptée par le FFEM.

Des informations complémentaires peuvent également être obtenues sur les sites suivants :

- ⇒ Le manuel de gestion du cycle de projet 2001 de la Commission Européenne (version française) : http://ec.europa.eu/europeaid/projects/ong_cd/fichiers/rapp_pcm_manual_fr.pdf
- ⇒ Le manuel de gestion du cycle de projet 2004 de la Commission Européenne (version anglaise) : http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf
- ⇒ Une présentation du cadre logique par le F3E destinée aux ONG dans le cadre de l'instruction des projets sur lignes budgétaires de la Commission européenne : confedmali.gov.ml/docs/Cycle%20de%20projet/F3E%20cadre%20logique%20lignes%20budgetaires.pdf
- ⇒ Présentation de la méthode du cadre logique par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement : sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=LFA_franska-03.pdf&a=2379

⇒ Intégration de l'environnement dans la méthodologie du cadre logique : www.environment-integration.org/Download/Accueil/CadreLogiqueetEnvironnement141.pdf

Cohérence externe : Doit être envisagée sous l'angle des « 3C » : **cohérence** avec les politiques nationales ; **complémentarité** avec les autres interventions dans le contexte; **coordination** avec les autres acteurs dans le contexte de l'intervention.

Cohérence interne : Dimensionnement adéquat des moyens par rapport aux activités

Coût incrémental : en analyse coût-bénéfices, le coût incrémental est défini. Il s'agit, par rapport à une hypothèse de référence (« baseline »), **du coût supplémentaire nécessaire** pour obtenir des bénéfices qui viendront s'ajouter à ceux obtenus par la mise en œuvre de la seule hypothèse de référence.

Le coût incrémental environnemental est donc le coût additionnel nécessaire pour obtenir les bénéfices environnementaux globaux attendus. Le FEM est notamment appelé à prendre en charge ces coûts incrémentaux. Le « projet incrémental » est défini comme la différence entre le projet de base et le projet initial. Dans ce raisonnement, le coût supplémentaire découlant de la prise en charge de la préservation de l'environnement global est assumé par la communauté internationale, et non par le pays initiateur du projet.

Dans le cas où le projet initial est préexistant, et n'intègre pas la dimension environnementale, le coût incrémental est facile à évaluer et correspondrait a priori à 100% du financement FFEM venant **en complément** des coûts du projet initial. On peut toutefois estimer que certaines des activités d'un projet ne relèvent pas du domaine « incrémental » par défaut de ciblage ou de pertinence, ce qui a pour effet de faire décroître la part incrémentale au sein du financement.

Dans d'autres cas, le projet réel (ou initial – hypothèse de base) ne peut pas être clairement dissocié de la composante FFEM (mise en place d'une technologie alternative porteuse de bénéfices environnementaux par rapport à une technologie classique plus dommageable à l'environnement). Il s'agit d'un projet **se substituant** à une hypothèse de référence qui, dans ce cas, est virtuelle. L'évaluation est alors plus difficile, car elle demande d'évaluer cette hypothèse de référence qui, de fait, n'existe pas.

Le coût incrémental concerne normalement les bénéfices environnementaux globaux, mais le projet peut également entraîner des bénéfices environnementaux locaux. On détermine le **coût incrémental net** comme la part du coût incrémental total correspondant uniquement aux bénéfices environnementaux globaux.

Le FEM a récemment simplifié ses procédures d'évaluation du coût incrémental qui suit globalement les étapes suivantes :

- Identification des problèmes à résoudre et caractérisation de la situation « sans projet incrémental ».
- Identification des bénéfices environnementaux globaux attendus.
- Justification du financement incrémental.
- Développement de la logique d'intervention (cadre logique).
- Identification des cofinancements et développement d'une hypothèse sans financement incrémental.

Dans le cas du FFEM on considèrera plutôt la notion d'additionnalité, qui ne relève pas du raisonnement incrémental. Le FFEM cofinçant ses interventions, son apport est additionnel par rapport au financement principal, et a pour but **de générer un effet levier** dans des domaines divers : ouverture pionnière de lignes stratégiques nouvelles débouchant ultérieurement sur des investissements croissants, optimisation de la dimension environnementale du projet principal.

Effectivité : Respect de la programmation, mise en œuvre effective des actions planifiées

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

Efficacité : Caractère d'une action produisant les effets attendus

Efficience : Caractère d'une action dont les effets sont à la mesure des sommes dépensées.

Impact : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. Une autre acceptation du terme répandue (impact à court terme ou immédiat) considère l'impact comme l'ampleur avec laquelle l'effet est observé.

Exemple :

Action :	Réhabilitation d'un puits
Effet :	Diminution de l'occurrence des maladies diarrhéiques
Impact :	25 familles

Pertinence : Caractère d'une action répondant aux attentes de tout ou partie des acteurs concernés.

Redevabilité : capacité à rendre compte. La redevabilité est un facteur déterminant de l'évaluabilité (préparation à l'évaluation) d'un projet.

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

Résultats : Extrants (produits), escomptés ou non, positifs et/ou négatifs d'une action de développement.

Subsidiarité : tout échelon supérieur s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur pourrait faire. Une démarche régionale ne peut prendre en charge ce qui est du ressort seul des Etats. Réciproquement, certaines actions ou démarches ne peuvent être envisagées qu'à l'échelle régionale.

Viabilité : (pérennité ou durabilité), caractère d'une action ayant engendré des structures capables de « vivre » et de se développer après la fin de l'intervention. Différents types de viabilité peuvent être distingués au travers de « l'étoile de viabilité » :

- ⇒ **Viabilité technique** : le modèle technique diffusé est-il déjà en usage dans la région ? Est-il optimal ? Est-il facilement appropriable par les acteurs et éventuellement répliquable ?
- ⇒ **Viabilité socioculturelle** : ce point concerne les facteurs socioculturels pouvant favoriser ou au contraire contrarier l'adoption et la réplification de l'action et des produits d'action dans le contexte socioculturel local.

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 1 – Glossaire des principaux termes

- ⇒ **Viabilité financière:** les charges récurrentes d'entretien ou de maintenance des acquis sont-elles effectivement couvertes ?
- ⇒ **Viabilité économique:** les effets et impacts du projet peuvent-ils être mis en cause à court et moyen terme par des variations courantes et envisageables des cours des matières premières et de l'énergie ?
- ⇒ **Viabilité organisationnelle:** les éventuelles « infrastructures humaines » mise en place pour la gestion des produits d'action sont-ils fonctionnels ?
- ⇒ **Viabilité environnementale:** les éventuels impacts environnementaux des réalisations ont-ils été anticipés, celles-ci contribuent-elles à une meilleure gestion des ressources naturelles ?
- ⇒ **Viabilité territoriale:** dans quelle mesure l'action contribue-t-elle à renforcer l'organisation et la cohésion du territoire concerné. Les solidarités et réciprocités territoriales sont-elles bien prises en compte ?
- ⇒ **Viabilité par rapport au genre:** l'action et ses produits n'ont-ils pas entraîné de déséquilibre dans le partage des tâches entre les hommes, les femmes et les différentes classes d'âge ?



FICHE DE NOTATION DE PROJET

DATE :

AUTEUR :

CONTEXTE :

INTITULE DU PROJET	
PAYS OU GROUPE DE PAYS	
DOMAINE D'APPLICATION	
BENEFICIAIRE	
INSTITUTION MEMBRE DU FFEM PORTEUSE DU PROJET	
REFERENCES DE LA CONVENTION	

Critères	Insuffisant (1)	Faible (2)	Satisfaisant (3)	Très satisfaisant (4)
A. Instruction du projet				
1. Pertinence des objectifs dans le contexte				
2. Anticipation satisfaisante des risques et difficultés				
3. Implication des parties prenantes correctement informées sur le projet à son démarrage				
4. Montage opérationnel efficace, capacité de maîtrise d'ouvrage adéquate				
5. Estimation réaliste des délais et des pas de temps				
6. Dimensionnement adéquat des moyens				
7. Objectifs, résultats et stratégie clairs				
8. Projet réorienté (4=non ; 3=réorientations mineures ; 2= certaines composantes abandonnées ; 1=plus de la moitié des composantes modifiées en cours d'exécution)				
A. Appréciation globale				
A. Observations				
B. Exécution – Respect des engagements				
1. Satisfaction des conditionnalités et mise en œuvre des mesures d'accompagnement				
2. Respect des engagements institutionnels, législatifs et juridiques				
3. Mobilisation effective des cofinancements				
4. Procédures de suivi-évaluation mises en place et respectées				
5. Rapports semestriels remis dans les délais et conformes au plan type				
B. Appréciation globale				
B. Observations :				

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 2 – Fiche de notation de projet

C. Exécution – Implication des principaux acteurs				
1. Contractualisation des partenariats				
2. Implication satisfaisante des partenaires				
3. Implication satisfaisante de l'assistance technique				
4. Fonctionnement et implication satisfaisants du comité de pilotage				
5. Implication satisfaisante des instances de supervision du projet (institution membre et FFEM)				
C. Appréciation globale				
C. Observations				
D. Exécution – Gestion administrative et financière				
1. Traitement comptable efficace et transparent des versements, paiements, justificatifs de dépenses				
2. Conformité des procédures de passation de marchés				
D. Appréciation globale				
D. Observations				
E. Exécution – Efficacité				
1. Atteinte des objectifs et résultats (4=tous les objectifs réputés atteints ; 3=majorité des résultats obtenus ; 2=moitié des résultats obtenus ; 1= moins de la moitié des résultats obtenus)				
2. Impacts environnementaux				
3. Impacts économiques				
4. Impacts sociaux				
5. Impacts institutionnels et en matière de gouvernance				
E. Appréciation globale				
E. Observations				
F. Exécution – Efficience				
1. Efficience et coûts des interventions dans le contexte				
F. Appréciation globale				
F. Observations				
G. Viabilité des acquis				
1. Viabilité économique et financière				

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 2 – Fiche de notation de projet

2. Viabilité technique				
3. Viabilité socioculturelle et organisationnelle				
4. Viabilité environnementale				
5. Viabilité en fonction du genre (pas de déséquilibre du partage des tâches entre les ages et les sexes)				
G. Appréciation générale				
G. Observations				

**FICHE DE PRESENTATION INITIALE
IDEE DE PROJET**

(ne contient ni page de garde ni sommaire)



INSTRUCTION

NOM DU PROJET :

I. DOMAINE D'INTERVENTION :

II. PAYS OU GROUPE DE PAYS CONCERNES :

III. INSTITUTION MEMBRE PORTEUSE DU PROJET :

IV. PARTENARIATS :

Publics cibles :

Maîtrise d'Ouvrage :

Maîtrise d'œuvre :

Cofinanciers :

V. MONTANT ESTIME TOTAL DU PROJET :

VI. MONTANT ESTIME DE LA CONTRIBUTION DU FFEM :

VII. DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET (5 à 20 lignes) :

VIII. ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA PRISE EN COMPTE DU PROJET
(Sous forme de liste)

AUTEUR DE LA FICHE :

DATE :

EXAMEN PAR LE SECRETARIAT :

DATE :

FICHE D'IDENTIFICATION DE PROJET



INSTRUCTION

NOM DU PROJET :

DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET (5 à 10 lignes) :

DOMAINE D'INTERVENTION :

PAYS OU GROUPE DE PAYS CONCERNES :

INSTITUTION MEMBRE PORTEUSE DU PROJET :

MONTANT ESTIME TOTAL DU PROJET (par cofinancement):

MONTANT ESTIME DE LA CONTRIBUTION DU FFEM :

DATE D'EXAMEN PAR LE CST :

AVIS RESUME DU CST :

AVIS DU SECRETARIAT :

Les commentaires de ce plan type sont placés en italiques

ABREVIATIONS

I – CONTEXTE GENERAL DU PROJET

1. _____

1.1. _____

a) _____

II – PRINCIPAUX ENJEUX ET PROBLEMES A RESOUDRE

1. _____

1.1. _____

a) _____

III – OBJECTIFS ET FINALITES DU PROJET

1. _____

1.1. _____

a) _____

IV – CONTENU OPERATIONNEL DU PROJET (En résumé)

1. _____

1.1. _____

b) _____

V – PARTENARIATS

1. _____

1.1. _____

a) _____

Parties prenantes

Identifier les parties prenantes du projet, publics cibles, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, maîtrises d'œuvre déléguées.

Cofinanceurs

Mentionner les cofinancements potentiels ou pressentis.

Autres partenariats

Mentionner les partenariats potentiels qui seraient éventuellement à explorer ou à développer.

VI – DUREE ET CALENDRIER DU PROJET

VII – CRITERES D'ELIGIBILITE AU FFEM

1. Contribution au développement local, économique et social du pays

1.1. _____

a) _____

Les différents modes de contribution du projet aux critères d'éligibilité sont repris de manière résumée dans la fiche donnée en annexe (résultats et effets attendus).

2. Contribution à la préservation de l'environnement mondial

2.1. _____

a) _____

Les différents modes de contribution du projet aux critères d'éligibilité sont repris de manière résumée dans la fiche donnée en annexe (résultats et effets attendus).

3. Caractère exemplaire et innovant

3.1. _____

a) _____

Voir également fiche résumée en annexe.

4. Caractère démonstratif et reproductible

4.1. _____

a) _____

5. Pérennité économique et financière après projet

5.1. _____

a) _____

6. Viabilité au plan écologique et environnemental

6.1. _____

a) _____

7. Acceptabilité sociale et culturelle

7.1. _____

a) _____

8. Cadre organisationnel et institutionnel adéquat

8.1. _____

a) _____

VIII – COUT INDICATIF DU PROJET ET PLAN DE FINANCEMENT

PREVISIONNEL

1. Coût indicatif du projet

2. Plan de financement prévisionnel (*placer un tableau*)

3. Financement FFEM envisagé

IX – POURSUITE DE L'INSTRUCTION DU PROJET

1. Schéma de responsabilités de l'instruction

1.1. _____

a) _____

2. Calendrier prévisionnel

2.1. _____

a) _____

3. Points à approfondir lors de l'instruction

3.1. _____

a) _____

4. Projets antérieurs pouvant servir de référence

4.1. _____

b) _____

5. Fonds de préparation de projets (le cas échéant)

5.1. _____

a) _____

X – EBAUCHE DE CADRE LOGIQUE

1. _____

1.1. _____

a) _____

XI – ANNEXES

Annexe 1 – Carte/situation géographique

Annexe 2 – Fiche résumée critères d'éligibilité (*voir page suivante*)



FICHE D'IDENTIFICATION DE PROJET

DATE :

ANNEXE 2 - RESUME CRITERES D'ELIGIBILITE

INTITULE DU PROJET	
PAYS OU GROUPE DE PAYS	
DOMAINE D'APPLICATION	
BENEFICIAIRE	
INSTITUTION MEMBRE DU FFEM PORTEUSE DU PROJET	

Modes de contribution par rapport aux critères d'éligibilité	Principaux résultats	Effets attendus correspondant aux résultats
PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT MONDIAL		
Contribution directe		
Contribution en matière de gouvernance		
Contribution en matière de renforcement des capacités		
Contribution à la connaissance scientifique et méthodologique		
DEVELOPPEMENT LOCAL, REGIONAL (selon les cas)		
Contribution Directe		
Sur le plan de la gouvernance		
Sur le plan du renforcement des capacités		

Caractère innovant du projet (décrire l'innovation principale en 3 lignes)

.....
.....
.....

Nature de l'innovation

Locale / Transfert : Innovation au niveau local, régional, national par transfert et adaptation de solutions prouvées ailleurs OUI / NON

Absolue : Innovation à l'échelle mondiale, justifiable éventuelle d'un brevetOUI / NON

Additionnalité du financement FFEM et « effet levier » par rapport au financement principal:

.....
.....
.....

Contribution (éventuellement indirecte) à la conservation de la biodiversité (« mainstreaming ») :

.....
.....
.....

Contribution (éventuellement indirecte) à l'adaptation au changement climatique (« mainstreaming ») :

.....
.....
.....



*SECRETARIAT DU FONDS FRANÇAIS
POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL*

RAPPORT DE PRESENTATION

TITRE DU PROJET

INSTRUCTION

COMITE DE PILOTAGE DU

Les commentaires de ce plan type sont placés en italiques

TITRE DU PROJET : _____

PAYS : _____

INSTITUTION PORTEUSE DU PROJET : _____

FICHE D'IDENTIFICATION : _____

DOMAINE D'APPLICATION : _____

MONTANT DU PROJET : _____

CO-FINANCIERS : _____

CONTRIBUTION DU FFEM : _____

BENEFICIAIRES : _____

DEMARRAGE DU PROJET : _____

DUREE DU PROJET : _____

RESUME EXECUTIF

Les différents éléments du résumé doivent être suffisamment concis et clairs pour être éventuellement repris dans le cadre d'autres documents, termes de référence, rapports, etc.

Le résumé exécutif ne doit pas dépasser 2 pages (Times New Roman 12pts conformément à la charte graphique du FFEM)

Son organisation générale suit celle du rapport.

ABREVIATIONS

SOMMAIRE

Reprise de chaque partie avec pagination en face.

I – CONTEXTE DU PROJET

1. _____

1.1. _____

b) _____

Les éléments à réunir concernent :

- *Le contexte géographique, environnemental et socio-économique (renvoyer à la carte fournie en annexe 1). L'utilisation du modèle pression – état- réponse (OCDE, 1995) peut s'avérer utile pour organiser cette présentation dans certains cas.*
- *Le contexte institutionnel et les politiques publiques du secteur*
- *Les conventions internationales ratifiées par les Etats considérés et avec lesquelles le projet est cohérent (éventuellement décision et résolutions des COP correspondantes)*
- *Les principaux risques inhérents au contexte (stabilité politique, économique, élections, aléas climatiques récurrents, etc..). Ceux-ci seront repris dans le chapitre risques plus bas.*
- *Une présentation des autres interventions ou projets actifs dans le secteur, en cours, récents ou en instruction (placer en annexe la liste des documents consultés - évaluations et rapports).*
- *Un éventuel historique rapide du secteur et/ou contexte et l'identification des tendances lourdes qui caractérisent son évolution. Une ébauche de scénario prospectif est souhaitable..*
- *Une description de l'entité maître d'ouvrage du projet*
- *La description éventuelle du projet devant intégrer le cofinancement du FFEM*

II – ENJEUX ET PROBLEMES A RESOUDRE

1. _____

1.1. _____

a) _____

Description des principaux enjeux qui justifient le montage du projet. Eventuellement joindre un diagramme des problèmes.

Une description de l'évolution de la situation « sans intervention » peut contribuer à mettre en relief les enjeux.

III – OBJECTIFS DU PROJET (selon le cadre logique)

1. _____

1.1. _____

b) _____

Résumer les objectifs, éventuellement sous-objectifs et résultats attendus en cohérence avec le cadre logique fourni en annexe.

IV – DESCRIPTION DU PROJET ET DE SES COMPOSANTES (selon le cadre logique)

1. Parties prenantes du projet

Identifier clairement les parties prenantes du projet et publics cibles.

Les synergies possibles avec les autres interventions ou projets intervenant dans le secteur ou dans la zone d'intervention peuvent être commentés ici.

2. Description des composantes

Pour chaque composante identifier clairement les différents acteurs et leurs responsabilités. Lister les actions à conduire, leurs résultats attendus, effets attendus, impacts immédiats et différés, modalités de mise en oeuvre.

3. Visibilité et communication

Le projet prévoit-il la mise en oeuvre d'actions ou d'une stratégie spécifique de communication et de diffusion des résultats.

4. Phasage de la mise en oeuvre

Un chronogramme simplifié de la mise en oeuvre des actions des différentes composantes peut être joint sous forme de tableau dans le but de décrire l'enchaînement logique des actions à conduire.

V – MONTAGE INSTITUTIONNEL

1. _____

1.1. _____

a) _____

Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre

Identifier clairement la maîtrise d'ouvrage, mandataires éventuels, maîtrise d'œuvre, ainsi que les responsabilités précisées pour chaque partie prenante.

Supervision

Décrire les modalités de supervision envisagées (comité de pilotage, composition, etc...)

Moyens

Décrire les moyens du projet, matériels et en ressources humaines.

VI – COUT DU PROJET ET PLAN DE FINANCEMENT

1. _____

1.2. _____

a) _____

Indiquer les différents cofinancements du projet par composantes.

VII – JUSTIFICATION D'UNE INTERVENTION DU FFEM

1. Contribution au développement local, économique et social du pays

1.1 _____

a) _____

Les différents modes de contribution du projet aux critères d'éligibilité sont repris de manière résumée dans la fiche donnée en annexe (résultats et effets attendus).

2. Contribution à la préservation de l'environnement mondial

2.1 _____

a) _____

Les différents modes de contribution du projet aux critères d'éligibilité sont repris de manière résumée dans la fiche donnée en annexe (résultats et effets attendus).

3. Caractère exemplaire et innovant

3.1 _____

a) _____

Description et caractérisation du caractère innovant. S'agit-il d'innovation « absolue » pouvant éventuellement être déposée, comme dans le cas de process industriels ? D'une innovation locale - transfert de pratiques déjà en usage dans d'autres régions ou contexte ? Les éléments développés ici complètent les informations de la fiche résumé placée en annexe

4. Caractère démonstratif et reproductible

4.1 _____

a) _____

Mentionner ici la stratégie de capitalisation de l'expérience adoptée en vue de rendre les résultats et itinéraires techniques communicables et répliquables.

5. Pérennité économique et financière après projet

5.1 _____

a) _____

Décrire ici la stratégie de sortie de projet adoptée et de désengagement à l'issue du financement.

6. Viabilité au plan écologique et environnemental

6.1 _____

a) _____

7. Acceptabilité sociale et culturelle

7.1 _____

a) _____

8. Cadre organisationnel et institutionnel adéquat

8.1 _____

a) _____

*Cohérence avec les politiques sectorielles nationales dans le contexte
Cohérence avec les engagements internationaux et Accords Multi latéraux
Environnementaux.*

VIII – RISQUES, CONDITIONNALITES ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

1. _____

1.1 _____

a) _____

Préalables institutionnels, juridiques et réglementaires à remplir éventuellement.

Les mesures d'accompagnement et conditionnalités doivent être détaillées et mises en relation avec le chronogramme d'exécution du projet, si certaines mesures conditionnent le déroulement des activités.

Les risques peuvent être présentés dans un tableau incluant les mesures d'atténuation proposées.

IX – AUTO-EVALUATION DE L'INSTRUCTION

La grille ci-dessous doit permettre d'autoévaluer certains éléments clé de la faisabilité du projet.

Critères	1	2	3	4
Les objectifs et résultats du projet sont précisément définis				
Les objectifs et résultats sont réalistes dans le pas de temps du projet				
Les délais nécessaires pour la mise en place du cadre juridique et des préalables juridiques et réglementaires sont réalistes et pris en compte dans le montage du projet				
Les maîtres d'œuvre et d'ouvrage sont clairement identifiés				
Les différents partenariats pourront être contractualisés				
Les capacités et l'expérience du maître d'œuvre sont adéquats et compatibles avec la conduite du projet.				
Les cofinancements sont précisément estimés				
Il est possible de vérifier la mobilisation réelle et l'affectation des cofinancements				

La notation correspond aux catégories suivantes :

- 1 – Très faible
- 2 – Faible
- 3 – Satisfaisant
- 4 – Très satisfaisant

X – SUIVI ET EVALUATION EX-POST

1. Modalités de suivi

1.1 _____

a) _____

2. Critères d'évaluation ex-post et indicateurs (si précisés dans le cadre logique)

2.2 _____

a) _____

Quelles dispositions sont proposées en vue de mettre en place dès le démarrage du projet un dispositif de suivi permettant d'assurer :

- ⇒ Un niveau de redevabilité satisfaisant quant aux activités, engagements et gestion du projet;
- ⇒ l'auto-évaluation des actions du projet par ses opérateurs et exécutants;
- ⇒ une capitalisation et une systématisation des expériences et modes opératoires ayant débouché sur des résultats positifs ou au contraire sur des échecs, et qui doivent être documentés ;
- ⇒ un suivi des partenariats engagés dans le cadre du projet, de préférence contractualisés.

Cette description peut être sommaire, mais il est utile de préciser que le dispositif de suivi et capitalisation doit être mis en place dès le démarrage du projet et décrit de manière détaillée dans le premier rapport semestriel. Ce dispositif de suivi doit également évoquer les modalités du reporting périodique semestriel du projet.

XI – ANNEXES

Annexe 1 – Avis du CST et éléments de réponse

Annexe 2 – Avis du Secrétariat et commentaires du Comité de Pilotage sur la fiche d'identification.

Annexe 3 - Carte de situation géographique

Annexe 4 - Cadre logique

Annexe 5 - Budget détaillé

Annexe 6 - Liste et coordonnées des personnes impliquées dans l'instruction

Annexe 7 - Documents consultés (éventuellement)

Annexe 5 - Fiche résumé critères d'éligibilité (voir ci-après)

Autres annexes jugées pertinentes pour juger de la faisabilité du projet (notamment extraits de Lois, décrets de classement, etc..)



RAPPORT DE PRESENTATION DE PROJET

DATE :

RESUME CRITERES D'ELIGIBILITE

INTITULE DU PROJET	
PAYS OU GROUPE DE PAYS	
DOMAINE D'APPLICATION	
BENEFICIAIRE	
INSTITUTION MEMBRE DU FFEM PORTEUSE DU PROJET	

Modes de contribution	Principaux résultats	Effets attendus
PRESERVATION DE L'ENVIONNEMENT MONDIAL		
Contribution directe		
Contribution en matière de gouvernance		
Contribution en matière de renforcement des capacités		
Contribution à la connaissance scientifique et méthodologique		
DEVELOPPEMENT LOCAL		
Contribution Directe		
Sur le plan de la gouvernance		
Sur le plan du renforcement des capacités		

Caractère innovant du projet (décrire l'innovation en 3 lignes)

.....
.....
.....

Nature de l'innovation

Locale / Transfert : Innovation au niveau local, régional, national par transfert et adaptation de solutions prouvées ailleurs OUI / NON

Absolue : Innovation à l'échelle mondiale, justifiable éventuelle d'un brevetOUI / NON

Contribution aux indicateurs agrégables du FFEM : *Placer ici les références des indicateurs applicables (exemple : A-2) identifiés lors de l'instruction du projet et repris à partir du tableau figurant dans le guide des évaluations du FFEM. Indiquer les valeurs en face dans un tableau éventuellement.*

Additionnalité du financement FFEM et « effet levier » par rapport au financement principal:

.....
.....
.....

Contribution (éventuellement indirecte) à la conservation de la biodiversité (« mainstreaming ») :

.....
.....
.....

Contribution (éventuellement indirecte) à l'adaptation au changement climatique (« mainstreaming ») :

.....
.....
.....



*SECRETARIAT DU FONDS FRANÇAIS
POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL*

RAPPORT SEMESTRIEL
(A produire par la Maîtrise d'ouvrage du projet)

TITRE DU PROJET

EXÉCUTION

PERIODE CONSIDEREE:

NUMÉRO D'ORDRE :

Les commentaires de ce plan type sont placés en italiques

<u>TITRE DU PROJET :</u>	_____
<u>PAYS :</u>	_____
<u>INSTITUTION PORTEUSE DU PROJET :</u>	_____
<u>DOMAINE D'APPLICATION :</u>	_____
<u>CONVENTION DE FINANCEMENT</u>	REF : _____
	SIGNEE LE : _____
	ENTRE L'AGENCE
	ET : _____
<u>MONTANT DU PROJET :</u>	_____
<u>CO-FINANCIERS :</u>	_____
<u>CONTRIBUTION DU FFEM :</u>	_____
<u>BENEFICIAIRES :</u>	_____
<u>DEMARRAGE DU PROJET :</u>	_____
<u>CLOTURE PREVUE LE:</u>	_____
<u>DUREE DU PROJET INITIALE:</u>	_____
<u>DUREE DU PROJET REVUE:</u>	_____

RESUME EXECUTIF

Le résumé exécutif ne doit pas dépasser 3 pages et peut comprendre les points suivants :

- 1. Présentation générale du projet et modalités de mise en oeuvre**
- 2. Evolutions significatives du contexte dans la période**
- 3. Etat des conditionnalités et mesures d'accompagnement**
- 4. Par composante : actions engagées , en cours et terminées, résultats obtenus, faits significatifs et difficultés rencontrées, écarts avec la programmation indicative.**
- 5. Etat d'exécution financière**
- 6. Missions de supervision et réunions du comité de pilotage**
- 7. Eventuels réorientations et recentrages préconisés**

ABREVIATIONS

SOMMAIRE

Reprise de chaque partie avec pagination en face.

I – CONTEXTE DU PROJET

1. _____
 - 1.1. _____
 - a) _____

Description du contexte initial du projet (peut être repris en grande partie à partir du résumé du rapport de présentation).

Principales évolutions du contexte dans la période couverte par le rapport, et les événements externes ayant influé significativement sur l'exécution du projet favorablement ou défavorablement (coût des matières premières, réformes politiques et périodes électorales, aspects macroéconomiques ou liés aux marchés, etc...).

II – CONDITIONNALITES ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Etat de l'exécution des conditionnalités et mesures d'accompagnement identifiées lors de l'instruction à la date du rapport.

III - EXECUTION TECHNIQUE DANS LA PERIODE

Le bilan d'exécution est complété par le rapport de suivi-évaluation qui doit être placé en annexe dont la structure (critères, indicateurs) dépend du dispositif adopté par le projet à son démarrage. Dans certains cas, il est possible que les tableaux ci-dessous soient partiellement redondants avec l'information délivrée par le système de suivi.

Le bilan d'exécution est à présenter par composante. Pour chaque composante :

1. Résultats obtenus

Etablir un tableau résultats prévus / résultats obtenus depuis le démarrage / résultats obtenus dans la période considérée par le rapport.

2.Actions engagées dans les périodes précédentes et terminées dans la période du rapport (un tableau par action). Il est recommandé de reprendre par couper/coller les tableaux d'action d'un rapport sur l'autre pour les actions se poursuivant sur plus d'un semestre.

Intitulé de l'action	
Période de mise en œuvre	
Opérateur maître d'œuvre	
Action initialement prévue ou non – justification si non prévue	
Localisation géographique (si applicable)	

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 6 - MODELE FFEM RP1 – Modèle de rapport semestriel d'exécution

Coût estimé	
Publics cibles et acteur impliqués (si possible quantifiés)	
Partenariats	
Modalités de passation de marché (si applicable)	
Résultats obtenus	
Observations	

Etc ..

3. Actions engagées et terminées dans la période du rapport (un tableau par action)

Intitulé de l'action	
Période de mise en œuvre	
Opérateur maître d'œuvre	
Action initialement prévue ou non – justification	
Localisation géographique (si applicable)	
Coût estimé	
Publics cibles et acteur impliqués (si possible quantifiés)	
Partenariats	
Modalités de passation de marché (si applicable)	
Résultats obtenus	
Observations	

Etc ..

4. Nouvelles actions engagées et non achevées dans la période du rapport (un tableau par action)

Intitulé de l'action	
Période de mise en œuvre	
Opérateur maître d'œuvre	
Action initialement prévue ou non – justification	
Localisation géographique (si applicable)	
Coût estimé	
Publics cibles et acteur impliqués (si possible quantifiés)	
Partenariats	
Modalités de passation de marché (si applicable)	
Résultats obtenus	
Observations	

Etc ..

4. Actions abandonnées dans la période du rapport (un tableau par action)

Intitulé de l'action	
Opérateur maître d'œuvre	
Action initialement prévue ou non – justification	
Localisation géographique (si applicable)	
Publics cibles et acteur impliqués (si possible quantifiés)	
Partenariats	

Justification de l'abandon	
----------------------------	--

Etc ..

5. Evolution des moyens et des partenariats dans la période

Mentionner ici l'acquisition de nouveaux matériels, les recrutements, apports financiers nouveaux, etc.

Mentionner les évolutions intervenues au sein des partenariats liés à la composante.

6. Difficultés rencontrées

7. Flexibilité et réorientations en fonction des conditions d'exécution

Mesures prises en cours d'exécution de la composante dans la période couverte par le rapport.

8. Effets constatés non prévus initialement

IV – EXECUTION FINANCIERE

Joindre en annexe un tableau détaillé reprenant les éléments du budget initial et indiquant pour chaque rubrique les montants engagés/ décaissés depuis le démarrage du projet / les engagements et décaissements dans la période couverte par le rapport.

Un second tableau indiquera les dates de dépôt des mémoires de dépenses et dates des différentes reconstitutions du compte projet depuis le démarrage.

Un troisième tableau indiquera les modalités de mobilisation effective des cofinancements, ainsi que leur utilisation et affectation de puis le démarrage du projet.

V – SUPERVISION ET ASSISTANCE TECHNIQUE

Description des actions de supervision du projet, missions d'assistance technique, réunions du comité de pilotage (placer les comptes rendus en annexes) intervenues dans la période du rapport.

VI – CONCLUSIONS

1. Leçons à tirer en vue de la poursuite du projet

Eventuels réorientations et recentrages préconisés

2. Eléments et acquis du projet répliquables

3. Actions de communication et de diffusion préconisées (*à partir des acquis les plus significatifs et novateurs du projet*).

VII – ANNEXES

IMPORTANT: le premier rapport semestriel doit inclure une annexe présentant (i) la programmation indicative des activités sur la durée du projet ; (ii) les modalités d'organisation du dispositif de suivi-évaluation adopté (critères et indicateurs, méthodes de mesures et de présentation des résultats, tableau de bord, méthode d'estimation des coûts unitaires des réalisations, etc..).

Annexe 1 – Carte de situation du projet

Annexe 2 – Cadre logique initial

Annexe 3 - Tableaux de reporting financier

Annexe 4 - Détail du contenu du CD-ROM éventuellement joint au rapport semestriel (incluant sous forme électronique les TDR d'assistance technique, rapports de missions, compte rendus des Comités de Pilotage, éventuellement fichiers SIG et cartographie, iconographie sélectionnée à des fins de publication et de diffusion, réalisés dans la période du rapport, etc...)

Annexe 5 - Rapport de suivi-évaluation pour la période produit par le dispositif mis en place par le projet à son démarrage.

(Annexe 5) - Uniquement pour le 1^{er} rapport semestriel : programmation indicative des activités sur la durée du projet

(Annexe 6)- Uniquement pour le 1^{er} rapport semestriel : présentation détaillée du dispositif de suivi-évaluation adopté



*SECRETARIAT DU FONDS FRANÇAIS
POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL*

RAPPORT D'ACHEVEMENT

TITRE DU PROJET

EXÉCUTION

PERIODE CONSIDEREE D'EXCUTION DU PROJET:

Les commentaires de ce plan type sont placés en italiques

<u>TITRE DU PROJET :</u>	_____
<u>PAYS :</u>	_____
<u>INSTITUTION PORTEUSE DU PROJET :</u>	_____
<u>DOMAINE D'APPLICATION :</u>	_____
<u>CONVENTION DE FINANCEMENT</u>	REF : _____
	SIGNEE LE : _____
	ENTRE L'AGENCE
	ET : _____
<u>MONTANT DU PROJET :</u>	_____
<u>CO-FINANCIERS :</u>	_____
<u>CONTRIBUTION DU FFEM :</u>	_____
<u>BENEFICIAIRES :</u>	_____
<u>DEMARRAGE DU PROJET :</u>	_____
<u>CLOTURE PREVUE LE:</u>	_____
<u>DUREE DU PROJET :</u>	_____

RESUME EXECUTIF

Le résumé exécutif ne doit pas dépasser 5 pages et peut comprendre les points suivants :

- 1. Présentation générale du projet**
- 2. Modalités de mise en œuvre**
- 3. Evolutions significatives du contexte dans la période d'exécution**
- 4. Par composante : principaux résultats obtenus et analyse des écarts avec les résultats attendus**
- 5. Perspectives après-projet**
- 6. Enseignements généralisables**
- 7. Acquis répliquables**
- 8. Actions de communication et de diffusion préconisées pour valoriser et diffuser les acquis du projet**

ABREVIATIONS

SOMMAIRE

Reprise de chaque partie avec pagination en face.

I – CONTEXTE DU PROJET

1. _____
 - 1.1. _____
 - a) _____

Brève description du contexte initial du projet (peut être repris en partie à partir du rapport de présentation) :

Contexte géographique et socio-économique (renvoi à la carte en annexe)

Contexte institutionnel et politiques publiques

Autres interventions et projets dans la zone

Description de l'entité maître d'ouvrage du projet

Principales évolutions du contexte dans la période considérée par le rapport, et événements externes ayant influé significativement sur l'exécution du projet favorablement ou défavorablement (coût des matières premières, réformes politiques et périodes électorales, aspects macroéconomiques ou liés aux marchés, etc...).

II – OBJECTIFS INITIAUX DU PROJET (selon le cadre logique)

2. _____
 - 2.1. _____
 - c) _____

Résumer les objectifs, éventuellement sous-objectifs et résultats attendus en cohérence avec le cadre logique initial du projet (le replacer en annexe).

III – DESCRIPTION DU PROJET ET DE SES COMPOSANTES (selon le cadre logique)

1. _____
 - 1.1. _____

a) _____

1. Parties prenantes du projet

Identifier clairement les parties prenantes principales du projet et publics cibles.

2. Description des composantes

Pour chaque composante identifier clairement les différents acteurs, leurs responsabilités et les résultats à atteindre.

3. Supervision

Décrire les modalités de supervision mises en oeuvre (comité de pilotage, composition, etc...)

4. Moyens

Décrire les moyens en matériel, financiers et ressources humaines du projet

IV – CONDITIONNALITES ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Etat de l'exécution des conditionnalités et mesures d'accompagnement identifiées lors de l'instruction à la date du rapport.

V – BILAN DE L'EXECUTION TECHNIQUE

Le bilan d'exécution est à présenter par composante. Pour chaque composante :

2. Résultats obtenus

Etablir un tableau résultats prévus / résultats obtenus. Pour chacun des résultats obtenus, la viabilité estimée sera notée de 1 à 4.

3. Actions mises en oeuvre

Si les rapports semestriels sont produits régulièrement, il suffit de s'y référer pour remplir cette partie. Les actions sont à présenter par ordre chronologique, éventuellement sous forme du tableau fourni avec le format de rapports semestriel. Si les actions s'avèrent trop nombreuses à l'issue du projet, placer les tableaux en annexe.

4. Analyse des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus

Facteurs externes liés à l'évolution du contexte (on spécifiera si ces facteurs étaient prévisibles au stade de l'instruction)

Facteurs internes liés à l'exécution du projet (on spécifiera si ces facteurs étaient prévisibles au stade de l'instruction)

4. Flexibilité et réorientations en fonction des conditions d'exécution

Mesures prises en cours d'exécution

5. Effets constatés du projet non prévus initialement

VI – BILAN DE L'EXECUTION FINANCIERE

Joindre en annexe un tableau détaillé reprenant les éléments du budget initial et indiquant pour chaque rubrique les montants engagés/ décaissés.

Un second tableau indiquera les dates de dépôt des mémoires et dates des différentes reconstitutions du compte projet.

Un troisième tableau indiquera les modalités de mobilisation effective des cofinancements, ainsi que leur utilisation et affectation.

VII – BILAN DES PARTENARIATS ENGAGES

Présentation et évaluation des partenariats initiaux et des partenariats engagés en cours de projet.

VIII – SUPERVISION ET ASSISTANCE TECHNIQUE

Description des modalités de supervision du projet, missions d'assistance technique, réunions du comité de pilotage (placer les comptes rendus en annexes).

IX – PERSPECTIVES APRES-PROJET

Décrire la stratégie de sortie de projet adoptée, la destination des matériels et équipements (joindre en annexe un inventaire), les mesures prises pour garantir la pérennité des acquis et/ou leur réplique.

Décrire les actions de communication et de diffusion programmées avant la clôture du projet (séminaires, ateliers, capitalisation).

X – CONCLUSIONS

1. Leçons à tirer en vue de l'instruction de futurs projets

2. Eléments et acquis du projet répliquables

3. Actions de communication et de diffusion préconisées (à partir des acquis les plus significatifs et novateurs du projet) – joindre éventuellement les TDR correspondants en annexe.

4. Thèmes à capitaliser plus particulièrement à partir de l'expérience du projet (à reprendre dans les questions évaluatives d'une éventuelle mission d'évaluation ex-post)

XI – ANNEXES

Annexe 1 – Carte de situation du projet

Annexe 2 – Cadre logique

- Annexe 3 - Tableaux de reporting financier**
- Annexe 4 - Inventaire des matériels et équipements**
- Annexe 5 -** Détail du contenu du CD-ROM joint au rapport d'achèvement (incluant sous forme électronique les TDR d'assistance technique, rapports de missions, rapports semestriels, compte rendus des Comités de pilotage, éventuellement fichiers SIG et cartographie, iconographie sélectionnée à des fins de publication et de diffusion, etc...)
- Annexe 6 - Liste et coordonnées des responsables du projet**
- Annexe 7 - Rapport de suivi-évaluation final** produit par le dispositif mis en place par le projet à son démarrage.
- Annexe 8 - Fiche résumé critères d'éligibilité** (voir ci-après)

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET

DATE :



RESUME CRITERES D'ELIGIBILITE

INTITULE DU PROJET	
PAYS OU GROUPE DE PAYS	
DOMAINE D'APPLICATION	
BENEFICIAIRE	
INSTITUTION MEMBRE DU FFEM PORTEUSE DU PROJET	
REFERENCES DE LA CONVENTION	

Modes de contribution	Principaux résultats obtenus	Effets obtenus	Impacts (ampleur observée des effets)	Impacts différés
PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT MONDIAL				
Contribution directe				
Contribution en matière de gouvernance				
Contribution en matière de renforcement des capacités				
Contribution à la connaissance scientifique et méthodologique				
DEVELOPPEMENT LOCAL ou REGIONAL				
Contribution Directe				
Sur le plan de la				

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 7 - MODELE FFEM RP2 – Modèle de rapport d'achèvement de projet

gouvernance				
Sur le plan du renforcement des capacités				

Caractère innovant du projet (décrire l'innovation principale en 3 lignes)

.....

Nature de l'innovation

Locale / Transfert : Innovation au niveau local, régional, national par transfert et adaptation de solutions prouvées ailleurs OUI / NON

Absolue : Innovation à l'échelle mondiale, justifiable éventuelle d'un brevetOUI / NON

DEGRE DE VALIDATION DE L'INNOVATION	Modalités	Cocher
	Innovation validée	
	Validation à conforter	
	Validation incertaine et/ou soumise à des hypothèses et risques nombreux ou difficile à mettre en œuvre	
REPLICABILITE		
Géographique	A L'échelle locale des pays concernés	
	A l'échelle mutlinationale ou sous-régionale ou contexte voisin	
	De portée générale	
Sociale	Validée par la majeure partie des bénéficiaires et compatible avec leurs intérêts à court terme	
	A risques nombreux (motivation, subventions, médiation des conflits, etc..)	
Economique	Innovation validée	
	Validée mais à risque économique élevé (coût et organisation du marché des matières premières, risque monétaire, etc.)	

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 7 - MODELE FFEM RP2 – Modèle de rapport d'achèvement de projet

Contribution aux indicateurs agrégables du FFEM : Placer ici les références des indicateurs applicables (exemple : A-2) identifiés lors de l'instruction du projet et repris à partir du tableau figurant dans le guide des évaluations du FFEM. **Indiquer les valeurs en face dans un tableau éventuellement.**

Auto-Notation du projet :

Notation en 4 points :

- 1 – Insuffisant
- 2 – Faible
- 3 – Satisfaisant
- 4 – Très satisfaisant

Si le projet n'est pas l'objet d'une évaluation ex-post, la notation définitive pourra être amendée par les instances de supervision du projet.

Critères	Insuffisant (1)	Faible (2)	Satisfaisant (3)	Très satisfaisant (4)
A. Instruction du projet				
1. Pertinence des objectifs dans le contexte				
2. Anticipation satisfaisante des risques et difficultés				
3. Implication des parties prenantes correctement informées sur le projet à son démarrage				
4. Montage opérationnel efficace, capacité de maîtrise d'ouvrage adéquate				
5. Estimation réaliste des délais et des pas de temps				
6. Dimensionnement adéquat des moyens				
7. Objectifs, résultats et stratégie clairs				
8. Projet réorienté (4=non ; 3=réorientations mineures ; 2= certaines composantes abandonnées ; 1=plus de la moitié des composantes modifiées en cours d'exécution)				
A. Appréciation globale				
A. Observations				
B. Exécution – Respect des engagements				
1. Satisfaction des conditionnalités et mise en œuvre des mesures d'accompagnement				
2. Respect des engagements institutionnels, législatifs et juridiques				
3. Mobilisation effective des cofinancements				
4. Procédures de suivi-évaluation mises en place et respectées				
5. Rapports semestriels remis dans les délais et conformes au plan type				
B. Appréciation globale				
B. Observations :				

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 7 - MODELE FFEM RP2 – Modèle de rapport d'achèvement de projet

C. Exécution – Implication des principaux acteurs				
1. Contractualisation des partenariats				
2. Implication satisfaisante des partenaires				
3. Implication satisfaisante de l'assistance technique				
4. Fonctionnement et implication satisfaisants du comité de pilotage				
5. Implication satisfaisante des instances de supervision du projet (institution membre et FFEM)				
C. Appréciation globale				
C. Observations				
D. Exécution – Gestion administrative et financière				
1. Traitement comptable efficace et transparent des versements, paiements, justificatifs de dépenses				
2. Conformité des procédures de passation de marchés				
D. Appréciation globale				
D. Observations				
E. Exécution – Efficacité				
1. Atteinte des objectifs et résultats (4=tous les objectifs réputés atteints ; 3=majorité des résultats obtenus ; 2=moitié des résultats obtenus ; 1= moins de la moitié des résultats obtenus)				
2. Impacts environnementaux				
3. Impacts économiques				
4. Impacts sociaux				
5. Impacts institutionnels et en matière de gouvernance				
E. Appréciation globale				
E. Observations				
F. Exécution – Efficience				
1. Efficience et coûts des interventions dans le contexte				
F. Appréciation globale				
F. Observations				
G. Viabilité des acquis				
1. Viabilité économique et financière				
2. Viabilité technique				
3. Viabilité socioculturelle et organisationnelle				
4. Viabilité environnementale				
5. Viabilité en fonction du genre (pas de déséquilibre du partage des tâches entre les ages et les sexes)				
G. Appréciation globale				
G. Observations				



SECRETARIAT DU FONDS FRANÇAIS
POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

RAPPORT D'ÉVALUATION

(Spécifier à mi-parcours ou finale)
(Ce modèle de rapport doit être annexé aux TDR des évaluations)

TITRE DU PROJET

ÉVALUATION

PAYS OU GROUPE DE PAYS	
DOMAINE D'APPLICATION	
BENEFICIAIRE	
INSTITUTION MEMBRE DU FFEM PORTEUSE DU PROJET	
REFERENCES DE LA CONVENTION	
BUREAU	
NOMS DES EVALUATEURS	
DATE	

L'objet de l'évaluation est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du FFEM. L'évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi. Cette évaluation est financée par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs.

Les commentaires de ce plan type sont placés en italiques

<i>Charte graphique</i>	<i>Utiliser la charte graphique du FFEM disponible à l'adresse suivante : http://www.ffem.net/jahia/webdav/site/ffem/users/administrateur/public/Charte_graphique.pdf.</i>
<i>Tableaux et figures</i>	<i>La légende des tableaux est normalement placée au-dessus, celle des figures en dessous. La numérotation des tableaux est en chiffres romains, celle des figures en chiffres arabes.</i>
<i>Références bibliographiques</i>	<i>Elles doivent être détaillées en tenant compte de la normalisation dans ce domaine.</i>

SYNTHESE

La synthèse ne doit pas dépasser 3 pages.

La synthèse reprend les principaux éléments du rapport de manière équilibrée :

- ⇒ Présentation rapide du contexte de l'intervention*
- ⇒ Etapes marquantes du processus de projet*
- ⇒ Objectifs de l'évaluation*
- ⇒ Déroulement de la mission*
- ⇒ Bilan très synthétique des résultats et impacts de l'intervention et des engagements/décaissements*
- ⇒ Résumé de l'analyse évaluative et des réponses aux questions évaluatives*
- ⇒ Rappel des principales conclusions*
- ⇒ Rappel des principales recommandations*

ABREVIATIONS

TABLE DES MATIERES

Reprise de chaque partie avec pagination en face.

Une table des matières détaillée informe autant qu'un résumé si les titres, et surtout les sous-titres, sont formulés de manière expressive. La table des matières doit également indexer les annexes.

I – METHODOLOGIE

1. _____

1.1. _____

a) _____

- *Méthodologie retenue de manière résumée (renvoyer en annexe si nécessaire)*
- *Modalités générales de déroulement de la mission d'évaluation*
- *Limites des méthodes et difficultés rencontrées*

II – CONTEXTE

1. _____

1.1. _____

a) _____

Présentation générale du contexte du projet et de ses évolutions dans la période de mise en œuvre

III – DESCRIPTION DU PROJET, DE SES OBJECTIFS ET PARTIES PRENANTES

1. _____

1.1. _____

a) _____

Description du projet et de ses objectifs, identification des parties prenantes (Maîtrise d'ouvrage, d'œuvre, publics cibles, supervision, etc., structure de gestion et de mise en œuvre).

IV – MISE EN ŒUVRE DU PROJET

- *Résumer le déroulement du projet depuis son démarrage, en incluant les données annuelles d'exécution financière (placer éventuellement les tableaux trop lourds en annexes). Mettre en évidence dans ce résumé les événements ayant marqué le déroulement*

de l'intervention (externes – ayant affecté le contexte ; internes – liés à l'exécution même du projet).

- *Mentionner l'affectation et le volume des co-financements effectivement mobilisés.*
- *Résumer les principales difficultés rencontrées.*
- *Mentionner les réorientations ou recentrages intervenus, les actions de supervision (comités de pilotage, missions de supervision).*

V – ANALYSE EVALUATIVE

L'organisation de ce chapitre par critères ne constitue pas une obligation, mais si un autre plan est adopté, l'évaluateur doit veiller à ce que ces critères soient tous renseignés lorsqu'ils sont applicables.

Les points importants sont à placer en gras.

Il est utile d'illustrer les points de l'analyse évaluative au travers de courts exemples tirés de l'expérience du projet à placer en encadrés, « pavés », ou éventuellement en notes de bas de page.

Les éléments listés ci-dessous le sont à titre indicatif.

Pertinence

- *Dans quelle mesure le projet répondait-il de manière adéquate aux problèmes identifiés initialement ?*
- *La stratégie définie initialement (cadre logique) était-elle adaptée ?*
- *Dans quelle mesure les problèmes identifiés initialement ont-ils évolué ?*
- *Les différentes parties prenantes et publics cibles du projet étaient-ils correctement identifiés ?*
- *L'analyse initiale des hypothèses et des risques est-elle confirmée ?*
- *La flexibilité de la gestion, supervision et des modes opératoires était-elle suffisante pour permettre une réactivité satisfaisante face aux circonstances imprévues ?*
- *Les documents d'instruction permettaient-ils un démarrage du projet dans les meilleures conditions ?*

Cohérence (externe)

- *Le projet était-il cohérent (i) avec les politiques nationales et internationales; (ii) avec les autres interventions dans la zone ou dans le secteur ?*
- *Des relations de complémentarité, cohérence et coordination ont-elles été établies avec d'autres initiatives dans le contexte ?*
- *Des partenariats opérationnels ont-ils été engagés ? Sont-ils poursuivis ?*

Cohérence (interne)

- *Les moyens prévus (humains, financiers, matériels) étaient-ils correctement dimensionnés par rapport aux objectifs du projet ?*
- *La durée d'exécution était-elle suffisante pour atteindre les résultats attendus ?*
- *Observe-t-on un renforcement mutuel entre les effets des différentes composantes*

Efficacité

En analysant les réalisations et résultats du projet par composante (tableau à placer en annexe éventuellement), effectuer un bilan des écarts entre les réalisations prévues et effectives. Les commentaires peuvent aborder les points suivants (liste non exhaustive) :

- *Comment les actions du projet ont-elles été perçues par les publics cibles ?*
- *Des circonstances imprévues ont-elles parfois favorisé ou nui à l'efficacité ?*
- *Pour les principales actions, les effets attendus ont-ils été observés ?*

Efficiences

- *Dispose-t-on de coûts unitaires spécifiques pour les actions réalisées et éventuellement répliquables ? (si oui, les indiquer dans un tableau)*
- *Les coûts de mise en œuvre du projet sont-ils réalistes par rapport aux résultats (des comparaisons avec d'autres projets peuvent être utiles)*
- *Les ressources financières du projet ont-elles été affectées aux postes initialement prévus ? Quelles principales modifications sont intervenues ?*
- *Le management du personnel était-il optimal ?*
- *La gestion des risques a-t-elle été l'objet d'une organisation ou de mesures spécifiques ?*

Viabilité

- *Les résultats du projet sont-ils durables ?*
- *Les résultats du projet sont-ils appropriés par les publics cibles*
- *Les bénéficiaires et partenaires ont-ils été amenés à mettre en place des mesures d'accompagnement en vue d'accroître la viabilité des résultats ?*
- *Les bénéficiaires et partenaires ont-ils été amenés à mettre en place des mesures d'accompagnement en vue d'accompagner les changements et innovations ?*
- *Une stratégie formalisée de sortie de projet a-t-elle été établie dès le début ou en cours de projet ?*
- *La structure appelée à poursuivre l'effort du projet, ou à maintenir les résultats obtenus est-elle clairement identifiée ?*

La viabilité peut être appréhendée en suivant « l'étoile de viabilité » - à utiliser comme « aide-mémoire », et non systématiquement :

- ⇒ **Viabilité technique** : le modèle technique diffusé est-il déjà en usage dans la région ? Est-il optimal ? Est-il facilement appropriable par les acteurs et éventuellement répliquable ?
- ⇒ **Viabilité socioculturelle**: ce point concerne les facteurs socioculturels pouvant favoriser ou au contraire contrarier l'adoption et la réplification de l'action et des produits d'action dans le contexte socioculturel local.
- ⇒ **Viabilité financière**: les charges récurrentes d'entretien ou de maintenance des acquis sont-elles effectivement couvertes ?

- ⇒ **Viabilité économique:** les effets et impacts du projet peuvent-ils être mis en cause à court et moyen terme par des variations courantes et envisageables des cours des matières premières et de l'énergie ?
- ⇒ **Viabilité organisationnelle:** les éventuelles « infrastructures humaines » mise en place pour la gestion des produits d'action sont-ils fonctionnels ?
- ⇒ **Viabilité environnementale:** les éventuels impacts environnementaux des réalisations ont-ils été anticipés, celles-ci contribuent-elles à une meilleure gestion des ressources naturelles ?
- ⇒ **Viabilité territoriale:** dans quelle mesure l'action contribue-t-elle à renforcer l'organisation et la cohésion du territoire concerné. Les solidarités et réciprocity territoriales sont-elles bien prises en compte ?
- ⇒ **Viabilité par rapport au genre:** l'action et ses produits n'ont-ils pas entraîné de déséquilibre dans le partage des tâches entre les hommes, les femmes et les différentes classes d'âge ?

Impacts

L'évaluation des impacts est généralement délicate, et requiert dans un premier temps d'identifier les effets engendrés au travers des résultats obtenus.

On pourra distinguer (i) les impacts à moyen et long terme ; (ii) les impacts immédiats définis comme l'ampleur avec laquelle les effets sont observés.

Redevabilité

- *Dans quelle mesure le dispositif de suivi du projet mis en place par l'opérateur était-il opérationnel ?*
- *L'évaluateur a-t-il eu accès sans difficultés ni perte de temps aux réalisations et rapports du projet ?*
- *Le rapportage périodique a-t-il été suivi régulièrement ?*
- *Les rapports étaient-ils suffisamment documentés ? Bien structurés ?*
- *Les procédures du projet étaient-elles transparentes ? Maîtrisées par tous les acteurs ?*
- *Les modes opératoires des actions innovantes sont-ils clairement décrits ?*
- *Les causes des échecs et difficultés sont-ils analysés dans les rapports du projet ?*
- *Le projet a-t-il mis en œuvre des démarches d'auto-évaluation ?*

Visibilité

- *L'intervention du FFEM est-elle clairement lisible ?*
- *Le projet a-t-il déployé des outils de communication ? (Web, plaquettes, communications lors d'évènements internationaux, publications scientifiques)*
- *Le projet est-il connu et reconnu par les acteurs institutionnels et de la société civile dans le contexte ?*

Innovation

L'innovation concerne-t-elle :

- *La connaissance de base ?*
- *Le mode d'organisation des acteurs ?*
- *Le mode d'organisation économique ?*
- *Les techniques de gestion de l'environnement et des ressources naturelles (lutte contre les pollutions, énergies renouvelables, valorisation des déchets, etc.) ?*

- *La communication et la sensibilisation ?*
- *L'innovation est-elle considérée comme validée ?*
- *Les conditions de sa répliation sont-elles remplies ?*

Additionnalité

Justifier ici le caractère additionnel de la contribution du FFEM (voir en annexe du Guide des évaluations le glossaire des principaux termes)

Effets constatés du projet non prévus initialement

VI – REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES DES TERMES DE REFERENCE

VII – CONCLUSION

Les conclusions doivent être cohérentes avec les éléments de constats présentés dans l'analyse évaluative.

- *Quelles sont les forces et faiblesses du projet ?*
- *Leurs causes sont-elles identifiées ?*
- *Quels enseignements généraux peut-on tirer de l'expérience du projet ? Pour les instructions futures ? Pour l'exécution des projets ?*

VIII – RECOMMANDATIONS

Les recommandations doivent être cohérentes avec les conclusions. Elles peuvent notamment aborder :

- *L'après-projet*
- *Les thèmes à valoriser dans le cadre d'actions de capitalisation et de communication menées par le FFEM*
- *Les procédures et documents types du FFEM*

IX – ANNEXES

La liste ci-dessous n'est pas limitative :

- *Termes de référence de l'évaluation*
- *Présentation des experts*
- *Carte de situation de l'intervention*
- *Détails éventuels de la méthodologie retenue pour l'évaluation*
- ***Cadre logique de l'intervention reconstruit ex-post***
- *Tableaux des résultats/effets/impacts par composantes*
- *Liste des personnes rencontrées*
- *Calendrier de la mission*
- *Instruments de collecte de l'information éventuellement employés*
- *Documents consultés*
- *Fiche résumé critères d'éligibilité*

RAPPORT D'ÉVALUATION

DATE :

RESUME CRITERES D'ELIGIBILITE



INTITULE DU PROJET	
PAYS OU GROUPE DE PAYS	
DOMAINE D'APPLICATION	
BENEFICIAIRE	
INSTITUTION MEMBRE DU FFEM PORTEUSE DU PROJET	
REFERENCES DE LA CONVENTION	

Modes de contribution	Principaux résultats obtenus	Effets obtenus	Impacts (ampleur observée des effets)	Impacts différés
PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT MONDIAL				
Contribution directe				
Contribution en matière de gouvernance				
Contribution en matière de renforcement des capacités				
Contribution à la connaissance scientifique et méthodologique				
DEVELOPPEMENT LOCAL ou REGIONAL				
Contribution Directe				
Sur le plan de la gouvernance				
Sur le plan du				

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 8 - MODELE FFEM RPE – Modèle de rapport d'évaluation de projet

renforcement des capacités				
----------------------------	--	--	--	--

Caractère innovant du projet (décrire l'innovation principale en 3 lignes)

.....

Nature de l'innovation

Locale / Transfert : Innovation au niveau local, régional, national par transfert et adaptation de solutions prouvées ailleurs OUI / NON

Absolute : Innovation à l'échelle mondiale, justifiable éventuelle d'un brevetOUI / NON

DEGRE DE VALIDATION DE L'INNOVATION	Modalités	Cocher
	Innovation validée	
	Validation à conforter	
	Validation incertaine et/ou soumise à des hypothèses et risques nombreux ou difficile à mettre en œuvre	
REPLICABILITE		
Géographique	A L'échelle locale des pays concernés	
	A l'échelle mutlinationale ou sous-régionale ou contexte voisin	
	De portée générale	
Sociale	Validée par la majeure partie des bénéficiaires et compatible avec leurs intérêts à court terme	
	A risques nombreux (motivation, subventions, médiation des conflits, etc..)	
Economique	Innovation validée	
	Validée mais à risque économique élevé (coût et organisation du marché des matières premières, risque monétaire, etc.)	

Contribution aux indicateurs agrégables du FFEM : Placer ici les références des indicateurs applicables (exemple : A-2) identifiés lors de l'instruction du projet et repris à partir du tableau figurant dans le guide des évaluations du FFEM. **Indiquer les valeurs en face dans un tableau éventuellement.**

Auto-Notation du projet :

Notation en 4 points :

- 1 – Insuffisant
- 2 – Faible
- 3 – Satisfaisant
- 4 – Très satisfaisant

Si le projet n'est pas l'objet d'une évaluation ex-post, la notation définitive pourra être amendée par les instances de supervision du projet.

Critères	Insuffisant (1)	Faible (2)	Satisfaisant (3)	Très satisfaisant (4)
A. Instruction du projet				
1. Pertinence des objectifs dans le contexte				
2. Anticipation satisfaisante des risques et difficultés				
3. Implication des parties prenantes correctement informées sur le projet à son démarrage				
4. Montage opérationnel efficace, capacité de maîtrise d'ouvrage adéquate				
5. Estimation réaliste des délais et des pas de temps				
6. Dimensionnement adéquat des moyens				
7. Objectifs, résultats et stratégie clairs				
8. Projet réorienté (4=non ; 3=réorientations mineures ; 2= certaines composantes abandonnées ; 1=plus de la moitié des composantes modifiées en cours d'exécution)				
A. Appréciation globale				
A. Observations				
B. Exécution – Respect des engagements				
1. Satisfaction des conditionnalités et mise en œuvre des mesures d'accompagnement				
2. Respect des engagements institutionnels, législatifs et juridiques				
3. Mobilisation effective des cofinancements				
4. Procédures de suivi-évaluation mises en place et respectées				
5. Rapports semestriels remis dans les délais et conformes au plan type				
B. Appréciation globale				
B. Observations :				
C. Exécution – Implication des principaux acteurs				
1. Contractualisation des partenariats				
2. Implication satisfaisante des partenaires				
3. Implication satisfaisante de l'assistance technique				
4. Fonctionnement et implication satisfaisants du comité de pilotage				
5. Implication satisfaisante des instances de supervision du projet (institution membre et FFEM)				

Fonds Français pour l'Environnement Mondial - 2007
Annexe 8 - MODELE FFEM RPE – Modèle de rapport d'évaluation de projet

C. Appréciation globale				
C. Observations				
D. Exécution – Gestion administrative et financière				
1. Traitement comptable efficace et transparent des versements, paiements, justificatifs de dépenses				
2. Conformité des procédures de passation de marchés				
D. Appréciation globale				
D. Observations				
E. Exécution – Efficacité				
1. Atteinte des objectifs et résultats (4=tous les objectifs réputés atteints ; 3=majorité des résultats obtenus ; 2=moitié des résultats obtenus ; 1= moins de la moitié des résultats obtenus)				
2. Impacts environnementaux				
3. Impacts économiques				
4. Impacts sociaux				
5. Impacts institutionnels et en matière de gouvernance				
E. Appréciation globale				
E. Observations				
F. Exécution – Efficience				
1. Efficience et coûts des interventions dans le contexte				
F. Appréciation globale				
F. Observations				
G. Viabilité des acquis				
1. Viabilité économique et financière				
2. Viabilité technique				
3. Viabilité socioculturelle et organisationnelle				
4. Viabilité environnementale				
5. Viabilité en fonction du genre (pas de déséquilibre du partage des tâches entre les ages et les sexes)				
G. Appréciation globale				
G. Observations				

LE CADRE LOGIQUE

Principes d'utilisation pour l'instruction des projets du FFEM

1. Le cadre logique et le cycle du projet

Le cadre logique est avant tout une vue synthétique du projet. Sa représentation schématique sous forme de matrice est un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète l'évolution du projet. Ainsi, toute modification ou évolution du projet entraîne une modification de son cadre logique. Réciproquement, toute modification du cadre logique doit rendre compte d'un changement dans le projet : changement de structure, de démarche, d'objectifs etc.

La méthode du cadre logique doit être appliquée au plus tôt dans la vie du projet. Lors de la première ébauche de l'idée de projet, il est possible d'utiliser le formalisme du cadre logique pour structurer la réflexion. Ce même formalisme peut servir de support aux discussions préliminaires entre le futur responsable du projet et le maître d'ouvrage pour :

- identifier la raison d'être du projet ;
- identifier les grandes composantes du projet ;
- relier le projet aux enjeux du FFEM.

Ainsi un premier cadre logique étaye la Fiche d'Identification en permettant de confirmer la logique d'intervention relatée par le cadre logique, et en étayant le plan du Rapport de Présentation. A ce stade, le système de suivi et d'évaluation ainsi que le plan de financement se dessinent.

L'évaluation du projet permet d'aboutir, avec les partenaires, au terme de la préparation du projet :

- les parties se sont entendues sur les objectifs poursuivis par le projet et sur le moyen de les atteindre, ainsi que sur les éventuelles conditions critiques de succès ;
- le plan d'action et le plan de financement sont actés ;
- le système de suivi et d'évaluation est défini.

Lors des supervisions, puis de l'éventuelle évaluation ex-post, le cadre logique sert de référence pour apprécier la performance du dispositif de mise en œuvre du projet.

2. La méthode du cadre logique

Elle a pour objet **la conception et la gestion de projets**. Le principe de cette méthode est d'expliciter une relation causale théorique entre :

- les ressources, les activités entreprises et les finalités du projet ;
- les indicateurs mesurant la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs ;
- les sources de ces indicateurs (et plus généralement les éléments du dispositif de suivi d'où ils proviendront) ;

- les risques critiques et extérieurs au projet (un risque est dit critique si sa réalisation met en danger le projet dans son ensemble).

Le cadre logique organise ces concepts en un tableau ou une matrice qui est la représentation schématique des éléments essentiels du projet:

- le fondement logique de la structure du projet ou programme ;
- les résultats quantifiés attendus ;
- les ressources mobilisées ;
- le système de suivi et d'évaluation ;
- les risques critiques à la bonne exécution du projet et à sa réussite.

A noter que les discussions, les interrogations suscitées, les précisions apportées, les lacunes mises en évidence peuvent y être ajoutées pour compléter de manière plus exhaustive la matrice.

3. Les éléments constitutifs de la matrice du cadre logique

Cette section s'attache à décrire les éléments constitutifs de la matrice du cadre logique et à introduire la terminologie devant servir de référence commune.

3.1. La matrice du cadre logique

La matrice du cadre logique est le produit final et tangible de la méthode. On peut la décrire en toute généralité comme un tableau ou matrice de 4 lignes horizontales et 4 colonnes verticales. On verra par la suite que les lignes du bas du tableau peuvent se décliner à loisir. Retenons pour l'instant à quoi correspondent les différentes lignes horizontales :

Ligne relative à la finalité du projet				
Ligne relative à l'objectif spécifique du projet				
Ligne relative aux résultats du projet				
Ligne relative aux activités et aux moyens du projet				

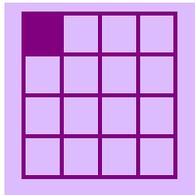
On voit d'ores et déjà que se dessine dans les lignes horizontales du tableau une hiérarchisation d'objectifs pour le projet, depuis des objectifs de réalisations physiques (activités en bas) jusqu'à des objectifs très globaux qui transcendent l'emprise du projet (finalité en haut).

3.2. La Hiérarchie des objectifs

La première colonne de cette matrice est la plus importante. Elle décrit l'enchaînement "logique" des activités du projet jusqu'à sa finalité : les activités entraînent l'atteinte des résultats, qui entraînent l'atteinte de l'objectif spécifique qui à son tour entraîne l'atteinte de la finalité... en théorie du moins... Dans la suite, nous parlerons d'un "projet".

Plusieurs types d'objectifs :

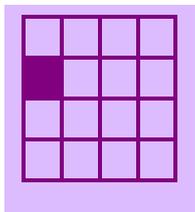
Comme l'indique l'expression "hiérarchie des objectifs" Nous allons distinguer différents types d'objectifs pour un projet ou auxquels renvoie chaque ligne de la matrice.



Finalité ou objectif global du projet :

C'est le but ultime recherché au travers du projet. Cet objectif transcende en général l'emprise stricte du projet, car l'atteinte de la finalité va nécessiter d'autres actions que le seul projet. C'est l'impact majeur attendu du projet. Il faudrait toujours

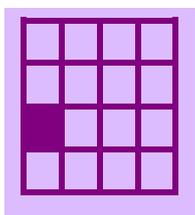
s'attacher à ce que la finalité reste unique.



Objectif spécifique du projet :

C'est la raison d'être du projet, qui justifie le projet. Cet objectif est en général sous l'emprise stricte du projet, car l'atteinte de l'objectif spécifique du projet est la responsabilité propre de la maîtrise d'œuvre. C'est l'effet majeur attendu du

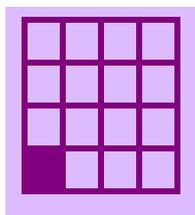
projet. De même que l'unicité de la maîtrise d'œuvre est une forte garantie de succès, il faudrait en principe que le projet ait un objectif spécifique unique.



Résultats du projet :

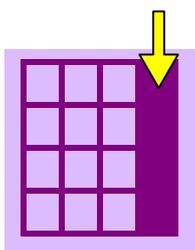
Les résultats du projet peuvent être définis comme les objectifs de chaque composante ou de chaque volet du projet. Dans la méthode du cadre logique, une composante ou volet est un ensemble d'activités. L'atteinte des résultats attendus

est clairement la responsabilité du projet et de la maîtrise d'œuvre. Les résultats sont les effets des composantes ou volets. On peut avoir de multiples résultats attendus, et au moins un par composante ou volet du projet.



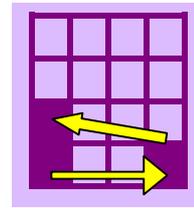
Activités du projet :

Les activités du projet représentent des objectifs de réalisation physique (ou immatérielle) du projet. Chaque activité appartient à une composante.



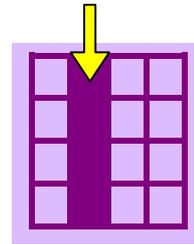
Les Hypothèses critiques : Les hypothèses critiques forment la dernière colonne de la matrice du cadre logique. Ce sont toutes les conditions nécessaires au succès du projet, et qui échappent à l'emprise du projet. Un des buts de la préparation du projet est de minimiser le

nombre des hypothèses critiques.



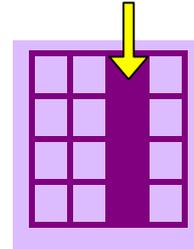
La matrice du cadre logique :

Elle permet d'analyser à quel stade se situent les blocages potentiels dus aux hypothèses critiques dans l'enchaînement logique de la hiérarchie des objectifs.



Les Indicateurs :

Les indicateurs sont listés en regard de chaque objectif, dans la seconde colonne de la matrice. Il est conseillé d'adapter les types d'indicateurs aux différents niveaux de la matrice.



Les Sources de vérification, le Système de Suivi et d'Évaluation :

La troisième colonne de la matrice décrit les éléments essentiels du système de suivi et d'évaluation du projet, qui sont les sources d'où proviendront les indicateurs observés. Les indicateurs et leurs sources de vérification sont en théorie utilisés soit

pour le suivi, soit pour l'évaluation (ex-post) du projet, et certains indicateurs seront produits et mesurés directement par le projet, alors que d'autres seront simplement repris de sources extérieures.

CE QU'IL FAUT RETENIR...

La méthode du cadre logique aboutit à la constitution d'une matrice ou tableau. Retenons à ce stade les concepts que décrivent chaque ligne et chaque colonne de cette matrice.

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Sources de vérification /Système de suivi et évaluation	Hypothèses critiques
Finalité	↓			
Objectif spécifique	↓			
Résultats				
Activités/ Moyens		→		

N.B. Il convient de bien dissocier la méthode du cadre logique de la matrice du cadre logique qui n'est que son produit le plus visible.

Quelques points forts de la méthode

Un lien explicite entre les projets et les objectifs des stratégies pays ou sectorielles ou les grands objectifs internationaux de développement. Le cadre logique est un moyen de relier en amont les opérations et les stratégies (stratégies pays, sectorielles, objectifs de développement), et est donc un instrument de gestion du portefeuille en préparation.

Une meilleure contractualisation avec les partenaires. Le cadre logique peut remplir le rôle de termes de référence pour le projet.

De meilleurs résultats. La méthode du cadre logique est cohérente avec la gestion basée sur les résultats.

Une grande adaptabilité aux cas particuliers. La méthode du cadre logique est d'application très générale. Ainsi, au sein d'une institution comme le FFEM, elle s'avère assez souple pour être appliquée à des opérations très différentes.

Un fort effet de structuration (par volets ou composantes) de précision et d'explicitation. La méthode du cadre logique est très utile pour structurer les projets complexes et pour expliciter les résultats attendus.

Une normalisation du langage et un outil de mise en œuvre des objectifs et des indicateurs. La méthode du cadre logique est un outil fédérateur de la terminologie du suivi évaluation des opérations. Elle offre de surcroît un cadre d'utilisation des indicateurs.

L'utilisation en tant que support de réflexion et de communication avec les partenaires. Utilisé dès le stade de l'identification, le cadre logique peut servir de support de conception commun avec les futurs bénéficiaires et d'outil de communication synthétique à l'intention des partenaires.

Une lisibilité et comparabilité accrues entre projets. Le cadre logique rend les projets plus faciles à lire et à comparer, notamment avec des projets similaires d'autres bailleurs.

L'organisation du suivi et la facilitation de l'évaluation. Le cadre logique pose les éléments constitutifs du futur système de suivi de l'exécution du projet ou du programme. Il explicite ex-ante les résultats attendus.

Une meilleure qualité d'instruction des opérations. L'application de la méthode du cadre logique est un point fort d'un futur « plan d'assurance qualité » du FFEM qui démontrerait que l'instruction des opérations au FFEM suit des bonnes pratiques et des normes internationales.