

Programme des Nations Unies pour le développement

Fonds pour l'environnement mondial  
Fonds pour l'environnement mondial

Dossier d'information  
sur le suivi et l'évaluation

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>1.0 Le Contexte du S&amp;E dans les projets PNUD/FEM</b>	<b>2</b>
1.1 Le S&E et le cycle du projet	2
1.2 Les exigences en termes de S&E par type de projet	3
1.3 Un enjeu : satisfaire aux normes du PNUD et du FEM	3
1.4 Rôles et responsabilités	3
<b>2.0 Définition du S&amp;E et sa raison d'être</b>	<b>5</b>
2.1 Suivi, compte rendu et évaluation	5
2.2 Processus participatif de S&E	6
2.3 Enjeux et contraintes face au S&E	7
<b>3.0 Éléments de base d'un cadre de S&amp;E</b>	<b>8</b>
3.1 Documents de planification du projet	8
A. Le document du projet	8
B. Le cadre logique	8
B.1 Les 9 étapes du cadre logique	9
B.2 Les indicateurs	10
B.3 Les présupposés	12
C. Section standard sur le S&E dans la fiche de projet et le Prodoc	13
D. Coûts	14
E. Rapport de démarrage et plans de travail	14
3.2 Collecte et stockage des données	15
A. Données de départ	15
B. Méthode d'archivage	16
3.3 Procédures et présentation standard des documents	16
A. Rapport annuel du programme/projet (EAP)	16
B. Examen tripartite (EAT)	18
C. Examen de l'état d'avancement du projet (EEAP)	19
D. Évaluations à mi-parcours, finale et a posteriori	21
E. Termes de référence pour les missions d'évaluation	22
F. Plan d'un rapport d'évaluation	24
G. Rapport final	25
H. Audit	26

3.4	Les outils de S&E	27
A.	Visites sur le terrain	27
B.	Réunions structurées	28
C.	Enquêtes	27
D.	Évaluation rurale participative (ERP)	29
E.	Entretiens directifs	30
3.5	Retour d'information et leçons apprises	30
<b>4.0</b>	<b>Liens, contacts, sites Internet, etc.</b>	<b>35</b>
4.1	Contacts	35
4.2	Liens et sites Internet	36

## Tableaux

Tableau 1	: Le cycle du projet	2
Tableau 2	: Activités standard de S&E, calendriers et responsabilités	4
Tableau 3	: La matrice du cadre logique	9
Tableau 4	: Formulation des présupposés	12
Tableau 5	: Projets PNUD/FEM — fréquence de l'audit par type de projet	26
Tableau 6	: Coordinateurs régionaux du PNUD/FEM	35
Tableau 7	: Coordinateurs sous-régionaux/spécialistes PNUD/FEM responsables de S&E	36

## Annexes

A.	Liste des abréviations	00
B.	Glossaire	00
C.	Exemple de calendrier de S&E pour un projet sur cinq ans	00
D.	De bons exemples d'indicateurs	00
E.	Modèle de rapport annuel de programme/projet	00
F.	Modèle de rapport final	00
G.	Modèle de rapport d'examen tripartite (EAT)	00
H.	Modèle de rapport d'examen de l'état d'avancement d'un projet (EEAP)	00
I.	Modèle de rapport de visite sur le terrain	00
J.	Autres lectures conseillées	00
K.	Liste des références de l'Unité	00
L.	Bibliographie commentée	00

## Introduction

Les deux à trois dernières années ont mis en évidence la nécessité que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) — une initiative relativement récente — insiste davantage sur le suivi et l'évaluation (S&E). Éléments du processus d'apprentissage et d'amélioration permanents, ce dossier d'information vise à fournir une source centralisée de renseignements sur le suivi et l'évaluation, dont nous espérons qu'elle guidera tous les acteurs associés à des projets PNUD-FEM. Il présente les procédures de S&E du PNUD et du FEM en termes simples, faciles à lire, et rassemble en un volume unique les différents documents.

L'auditoire que nous ciblons comprend toutes les personnes participant aux projets PNUD-FEM, à savoir les agents de liaison dans les bureaux nationaux du PNUD, les gestionnaires de projets PNUD-FEM, les experts en S&E, les spécialistes de la conception de projets, les évaluateurs indépendants, et, plus largement, l'ensemble des parties prenantes à un projet. Dans le premier chapitre, nous situons le S&E dans le contexte de la gestion du cycle du projet, en insistant sur la nécessaire conformité des projets avec, à la fois, les normes courantes du PNUD et les procédures du FEM. Dans le second chapitre, nous donnons une définition du S&E et justifions sa raison d'être. La présentation des éléments de base d'un cadre de S&E, depuis les documents de planification du projet jusqu'aux procédures spécifiques et autres outils de S&E, en passant par le recueil des données, fait l'objet du chapitre trois qui traite également des coûts, des termes de référence relatifs aux évaluations et de la section standard sur le S&E devant être intégrée aux documents du projet.

Une liste des liens, contacts et sites Internet sur le S&E est fournie dans le quatrième et dernier chapitre, lui-même suivi d'une liste des abréviations, d'un glossaire et de plusieurs annexes présentant, entre autres, des modèles de rapport d'Examen annuel de projet/programme (EAP), d'Examen de l'état d'avancement d'un projet (EEAP) ainsi qu'une bibliographie commentée.

Les procédures et présentations mentionnées ici ne constituent que le minimum requis exigé. Certains projets vont bien au-delà et produisent des rapports techniques ou de fin de projet plus conséquents, détaillant les réalisations.

Pour le FEM, suivi et évaluation jouent un rôle essentiel, et ce pour plusieurs raisons. En premier lieu, sa mission — novatrice et sans pareil — impose au Fonds d'élaborer des stratégies et des projets dont la conception se doit d'être plus innovante et à valeur d'exemple que celle des projets de développement classiques. De plus, au sein des institutions de Bretton Wood et des agences des Nations Unies, le FEM ouvre une nouvelle voie relationnelle dans le partenariat avec les pays participants, les conventions internationales, les ONG et les autres organisations. Enfin, l'accent mis, dès les premières phases du cycle du projet, sur un déploiement d'activités et le processus dynamique du développement de programmes opérationnels font de l'apprentissage et de l'amélioration constants des éléments clés. Pour toutes ces raisons, le S&E est de plus en plus perçu comme une fonction cruciale pour le partenariat que constitue le FEM.

Ce dossier d'information est également disponible sur le site Internet du PNUD-FEM : <http://www.undp.org/gef> sous la rubrique M&E.

Note de l'éditeur : la finalité de ce dossier d'information est de résumer et décrire les structures existantes et non pas de créer de nouvelles procédures et modalités de présentation de S&E. De plus chacun doit garder à l'esprit que le S&E intervient à plusieurs niveaux : celui du projet, du programme opérationnel, du pays, de la politique et au niveau mondial. Ce dossier est essentiellement centré sur le S&E au niveau du projet.

Le S&E revêt une importance toute particulière pour le FEM.

New York, décembre 1999

## 1.0 Le contexte du S&E dans les projets PNUD-FEM

### 1.1 Le S&E et le cycle du projet

Entre le moment où l'idée se fait jour et la dernière évaluation a posteriori, un projet passe par plusieurs phases que l'on résume généralement sous le vocable « cycle du projet ». La vie d'un projet peut se segmenter en différentes étapes telles que planification, approbation et mise en œuvre, ainsi qu'en intervalles de temps décisifs entre chacune d'elles. Au niveau de la gestion du cycle du projet, le suivi et l'évaluation ont des rôles bien précis en ce qu'ils : a) réfèrent à des moments clés comme l'Évaluation à mi-parcours ou l'Examen annuel tripartite (EAT) ; et b) décrivent le travail permanent d'observation et d'évaluation de l'exécution d'une activité particulière. Le cycle du projet, au sens large, englobe de nombreux circuits fermés. C'est en fait un processus itératif de constant apprentissage, de pilotage, de re-programmation et d'ajustement de l'exécution au fil des leçons apprises et des fruits de l'expérience. Aussi le S&E peut-il être décrit, dans le cadre du cycle du projet, comme une fonction de gestion dont il faut s'acquitter en permanence, à toutes les phases d'un projet. Autrement dit, il va bien au-delà de la tenue de la réunion d'examen annuel tripartite ou de la conduite de l'évaluation finale.

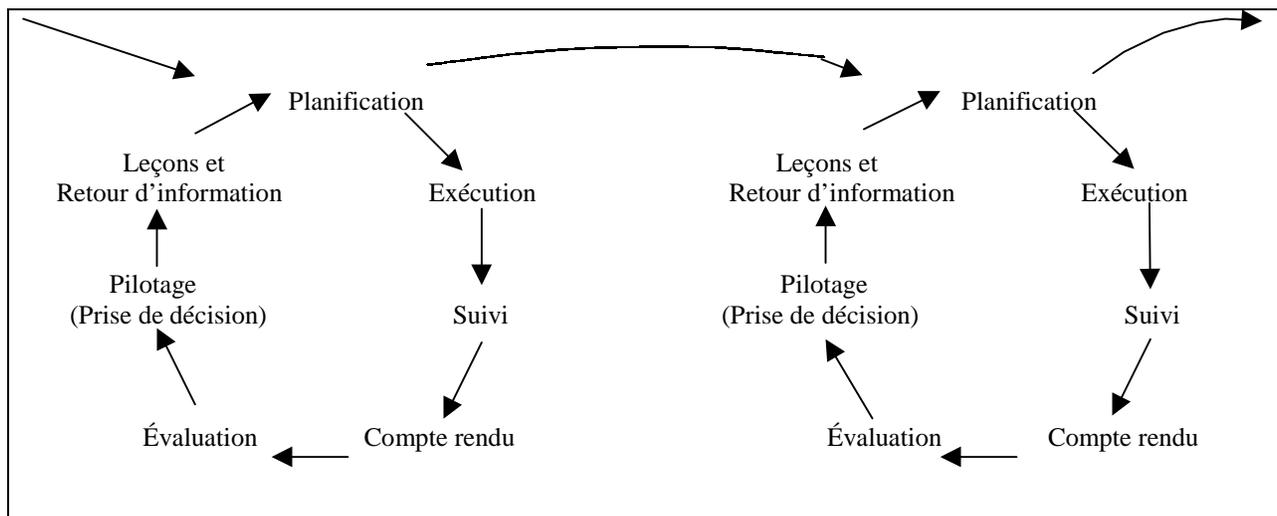
Dans le cadre de la gestion du cycle d'un projet, le suivi et l'évaluation sont des fonctions spécifiques qui se rapportent à des moments clés et décrivent une tâche permanente. Ils sont effectués continuellement au cours de l'ensemble des phases du cycle.

Le S&E va bien au-delà de la tenue de la réunion d'examen annuel tripartite ou de la conduite de l'évaluation finale.

De surcroît, le S&E prend toute sa valeur à certaines périodes du cycle, quand les examens annuels et les missions d'évaluation doivent avoir lieu. Soulignons également qu'il doit être inséré dans un processus participatif associant l'ensemble des parties prenantes clés à tous les moments décisifs et étapes dont les principales peuvent être présentées comme suit :

Autre source d'information : « Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework » Commission européenne, Unité S&E référence LFPT/2007.

**Tableau 1 : Le cycle du projet**



## 1.2 Les exigences en termes de S&E par type de projet

Les exigences résumées dans ce dossier font essentiellement référence aux projets PNUD-FEM de tailles moyenne et courante. Les autres types de projets sont traités différemment. Quant aux activités habilitantes, elles échappent à l'EEAP, mais doivent satisfaire aux exigences habituelles du PNUD que sont l'EAP et l'EAT. (Disposant généralement d'un budget inférieur à 1 million de dollars, les activités habilitantes ne sont pas soumises à des évaluations obligatoires régulières.) Les projets bénéficiant du Programme de microfinancements observent des procédures, exigences, modalités de présentation... spécifiques dont des spécimens peuvent être obtenus au siège de l'Unité de gestion du Programme de microfinancements. Enfin, les procédures de S&E mentionnées dans ce dossier ne s'appliquent pas aux projets faisant appel au Mécanisme de préparation des projets (PDF), Blocs A et B.

Le site Internet pour le Programme de microfinancements est : <http://www.undp.org/sgp/index.htm>.

## 1.3 Un enjeu : satisfaire aux normes du PNUD et du FEM

Le FEM est un partenariat de mise en œuvre de projets, constitué entre trois Agents d'exécution, la Banque mondiale, le PNUE et le PNUD. Les normes de S&E ont été établies pour évaluer et reproduire les caractéristiques spécifiques aux projets FEM. Ces normes s'ajoutent aux procédures normales des trois Agents d'exécution. L'un des défis qu'ont donc à relever les projets PNUD-FEM est d'être à la fois conformes aux exigences du PNUD — rapports d'Examen annuel du projet/programme (EAP) et d'EAT — et aux procédures particulières du FEM, notamment l'Examen de l'état d'avancement du projet (EEAP). Des efforts sont entrepris pour harmoniser et rationaliser les documents et la synchronisation des examens annuels menés en parallèle (EAP et EEAP), spécialement dans le cas de certaines questions posées, communes aux deux examens. Notons cependant qu'une fois rempli le document d'EAP, l'équipe du projet n'a aucun mal à remplir celui d'EEAP et vice versa.

Être conformes conjointement non seulement aux exigences du PNUD, mais également aux procédures du FEM, c'est l'un des défis que les projets PNUD-FEM doivent relever.

Une fois que l'équipe du projet a rempli le formulaire d'Examen annuel du projet, il lui est aisé de remplir celui de l'Examen de l'état d'avancement du projet et vice versa.

## 1.4 Rôles et responsabilités

Le lecteur trouvera ci-après un résumé des rôles et responsabilités relatifs aux procédures normalisées de S&E.

**Tableau 2 : Activités standard de S&E, calendriers et responsabilités<sup>1</sup>**

ACTIVITÉ	RESPONSABILITÉS	CALENDRIERS
1. Préparation des documents de planification du projet : descriptif du projet, cadre logique (y compris les indicateurs)	Le <b>porteur de projet</b> , en association avec le personnel du PNUD/FEM, les spécialistes du développement de projet et les autres parties prenantes	Au cours de la phase de conception du projet
2. Plan de S&E	Le <b>porteur de projet</b> , en association avec le personnel du PNUD/FEM, les spécialistes du développement de projet et les autres parties prenantes	Au cours de la phase de conception du projet
3. Rapport de démarrage	L' <b>équipe d'exécution du projet</b>	Au début de l'exécution du projet
4. Plan d'exécution	L' <b>équipe d'exécution du projet</b>	Annuellement
5. Rapport d'Examen annuel du programme/projet (EAP)	Le gouvernement, le <b>bureau national du PNUD</b> , l'Agent d'exécution, l'équipe du projet, le chargé de projet PNUD-FEM <sup>2</sup> et les groupes cibles	Annuellement
6. Examen tripartite (EAT)	Le gouvernement, le <b>bureau national du PNUD</b> , l'Agent d'exécution, l'équipe du projet, le chargé de projet PNUD-FEM et les groupes cibles	Annuellement
7. Rapport d'Examen tripartite	Le <b>bureau national du PNUD</b>	Annuellement, juste après l'EAT
8. Examen de l'état d'avancement du projet (EEAP)	Le <b>bureau national du PNUD</b> , le siège PNUD-FEM, l'équipe du projet, l'équipe FEM de S&E, le chargé de projet PNUD-FEM	Annuellement, entre juin et septembre
9. Évaluations à mi-parcours, finale et a posteriori	L'équipe du projet, le <b>siège PNUD-FEM</b> , le chargé de projet PNUD-FEM, le bureau national du PNUD	A mi-parcours et à la fin de l'exécution ; a posteriori environ 2 ans après l'achèvement du projet
10. Rapport final	Le <b>bureau national du PNUD</b> , le chargé de projet PNUD-FEM, l'équipe du projet	Au moins un mois avant la fin du projet
11. Audit	L' <b>Agent d'exécution</b> , le bureau national du PNUD, l'équipe du projet	Au moins une fois au cours de la vie du projet (voir la section relative à l'audit)

<sup>1</sup> L'entité mentionnée en caractères gras détient la responsabilité principale.

<sup>2</sup>Le terme *Chargés de projet du PNUD-FEM* est un concept élargi englobant les conseillers régionaux, les coordinateurs sous-régionaux et les experts des projets FEM basés dans la région ou au siège.

## 2.0 Définition du S&E et sa raison d'être

### 2.1 Suivi, évaluation et compte rendu

Le manuel du PNUD « *Suivi et évaluation dans une perspective de résultats* » indique que suivi et évaluation sont des activités distinctes et pourtant « interactives et complémentaires ».

Le **suivi** est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires et aux participants un retour d'information régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation.

Les **évaluations** sont des estimations périodiques de la performance et des répercussions d'un projet. Elles rendent également compte des enseignements tirés de l'expérience.

La responsabilité du suivi est généralement assumée par du personnel associé à la gestion d'un projet. En revanche, ce sont des personnes extérieures aux opérations du projet qui réalisent les évaluations.

Le **compte rendu** est systématique et met à disposition, en temps opportun, des informations essentielles. Il fait partie intégrante de la fonction de suivi et d'évaluation.

Suivi, compte rendu et évaluation constituent des fonctions gestionnelles, ce que l'on pourrait traduire autrement par : observer les progrès enregistrés par un projet (suivi) ; faire état des informations recueillies (compte rendu) ; et porter des jugements sur la base de ce qui précède (évaluation).

Évaluation et compte rendu systématique sont requis pour les projets de tailles courante et moyenne, quels que soient leur durée et leur budget.

Si les évaluations sont effectuées de manière plus sélective, la procédure est toutefois obligatoire dans les situations suivantes :

- quand un projet dispose d'un budget égal ou supérieur à 1 million de dollars ; elle a lieu à n'importe quel moment de la vie du projet ; ou
- quand le PNUD a apporté son soutien pendant 10 ans ou plus à une institution (ministère, département ou agence).

Non obligatoire pour les projets plus petits, l'évaluation est cependant fortement recommandée s'agissant de projets innovants ou stratégiques (expérimentaux, pilotes, projets de démonstration ou projets susceptibles d'avoir des incidences majeures sur les politiques de développement, par exemple). En outre, une évaluation permettant à la fois de tirer des

Le **suivi** est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus.

Les **évaluations** sont des estimations périodiques de la performance et des répercussions d'un projet. Elles attestent également des enseignements tirés de l'expérience.

Le **compte rendu** met à disposition les informations obtenues dans le cadre du suivi et de l'évaluation.

Suivi, compte rendu et évaluation peuvent aussi être traduits par observation, description et jugement.

Autre source d'information : « *Suivi et évaluation dans une perspective de résultats* » PNUD (chapitre 3), Unité S&E référence GMEPC/3001.

enseignements et de rendre comptables les gestionnaires des actions entreprises, elle peut se démarquer de l'audit (plus axé sur la responsabilité des actes) ou de la recherche (source de savoir).

Il est important de garder à l'esprit que, bien que variant dans le champ de leur application, suivi et évaluation vont de pair pour atteindre le même but. Ils permettent de rendre les gestionnaires comptables des actions entreprises, de prendre des décisions avisées et de tirer profit du fruit de l'expérience. La logique qui sous-tend ce double processus peut être résumée en considérant les trois aspects suivants :

- **Responsabilisation au niveau de l'utilisation des ressources.** Le S&E participe à garantir aux parties prenantes, gestionnaires et bailleurs de fonds la responsabilisation en produisant des informations sur la mesure dans laquelle les objectifs du projet ont été atteints et sur l'utilisation des ressources.
- **Fourniture de données explicites pour la prise de décision.** Suivi et évaluation fournissent l'information autorisant une prise de décision sur l'instauration d'actions correctives et/ou de renforcement d'éléments porteurs de signes avant-coureurs de succès.
- **Enseignements tirés de l'expérience pour guider de futures interventions.** Tirer des leçons et diffuser les enseignements et bonnes pratiques retenus sur des aspects pertinents utilisables dans d'autres projets/phases sont une fonction clé du S&E.

Le S&E permet de prendre des décisions avisées, de rendre les gestionnaires comptables des actions entreprises et de tirer les leçons de l'expérience.

## 2.2 Processus participatif de S&E

Suivi et évaluation doivent, autant que faire se peut, recourir à des mécanismes participatifs pour permettre aux parties prenantes de profiter de l'information en retour. C'est l'une des façons d'encourager l'apprentissage parmi les partenaires et de recueillir leur vision des progrès du projet. Un processus participatif de S&E associe les parties prenantes et les bénéficiaires à l'examen et à l'évaluation d'un projet. De plus, il est centré sur les personnes : si les parties prenantes au projet et les bénéficiaires sont l'objet de l'évaluation, ils sont aussi et surtout les acteurs clés du processus.

Pour de plus amples renseignements sur le processus participatif de S&E, prière de se référer à la publication du PNUD : « Who are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook » Unité S&E référence GMEPC/3007.

Le processus participatif de S&E est interactif, orienté vers l'action et vise à renforcer les capacités en :

- donnant aux parties prenantes et aux bénéficiaires l'opportunité d'interagir sur les progrès et les contraintes d'un projet ;
- générant du savoir qui aboutit à la mise en application du fruit de l'expérience et conduit à des actions correctives et/ou à des améliorations ;
- fournissant aux bénéficiaires et aux parties prenantes les outils propres à transformer leur environnement.

**Les parties prenantes** sont des groupes ayant un rôle et un intérêt dans les objectifs et l'exécution d'un projet. Pour en savoir plus sur le sujet, prière de se référer au chapitre 16 de « Suivi et évaluation dans une perspective de résultats » PNUD, Unité S&E référence GMEPC/3001.

## 2.3 Enjeux et contraintes face au S&E

Quelques conditions de base s'imposent pour mener à bien le S&E. L'existence d'objectifs clairement définis et d'indicateurs parfaitement identifiés est le pré-requis sans lequel le S&E n'a que peu de chances d'être fructueux.

Les contraintes temporelles peuvent également entraver l'efficacité du suivi et de l'évaluation. Aussi faut-il planifier soigneusement les principaux événements et tâches de S&E et en intégrer les responsabilités afférentes dans les termes de référence du personnel du projet.

L'objectivité est un autre défi auquel le S&E doit faire face. Il est bien compréhensible que même les évaluateurs externes (c'est-à-dire ceux recrutés en dehors du gouvernement ou du PNUD) aient leurs propres préjugés ou perceptions. La composition de l'équipe d'évaluation est de ce fait essentielle pour assurer un équilibre des points de vue. En cas de divergence d'opinions, les évaluateurs externes doivent être prêts à considérer les vues d'autrui au moment de formuler leur propre jugement.

En termes de perception, le suivi et l'évaluation sont traditionnellement considérés comme des instruments de contrôle plutôt que comme des outils de gestion et d'apprentissage. Franchir cette barrière suppose d'appréhender les trois aspects du S&E, apprentissage, prise de décision et responsabilisation, en leur accordant la même importance.

Autre source d'information : « Suivi et évaluation dans une perspective de résultats » PNUD, Unité S&E référence GMEPC/3001.

Le retour d'information sur les enseignements tirés constitue un élément fondamental du concept de S&E. Il doit avoir lieu à tous les niveaux, c'est-à-dire des chargés de projets vers les bénéficiaires et inversement, des chargés de projet vers le personnel du siège et vice versa, entre autres chaînes d'information. L'absence de retour d'information peut être fatale au dessein du S&E. Il est donc essentiel de mettre les parties concernées en situation d'accéder aux enseignements pertinents en temps opportun. Il faudra, en particulier, s'astreindre à dégager des leçons ayant un champ potentiel d'application élargi.

## 3.0 Les éléments de base d'un cadre de S&E

### 3.1 Les documents de planification du projet

#### A. Le document du Projet

Contrairement à ce que certains pourraient penser, le document du projet n'est pas un papier que l'on signe et que l'on met dans un tiroir. En plus

Le document du projet est un élément fondamental du cadre logique de S&E.

d'être un contrat qui engage au plan juridique, c'est une trace écrite de ce que le projet entend réaliser, et il doit être constamment utilisé comme point de référence. Le document du projet (on parle souvent du prodoc) constitue la base du S&E. Les gestionnaires de projet, ainsi que les évaluateurs indépendants, comparent les résultats observés aux données mentionnées dans le prodoc. Ce dernier est le maître document qui contient la plupart des pièces nécessaires au cadre de S&E (cadre logique, plans d'exécution, termes de référence, etc.).

Il ne s'agit toutefois pas de considérer le prodoc comme un cadre de travail rigide. L'évaluation de sa validité dans le contexte de conditions nouvelles ou modifiées fait partie intégrante de l'exercice de S&E. Si besoin est, une révision substantielle visant à lui rendre sa pertinence peut en être proposée.

## **B. Le cadre logique**

À la demande du Conseil du Fonds, l'ensemble des projets FEM adoptent dorénavant la méthode du cadre logique (logframe ou cadre log) qui a été élaborée dans les années 70 et est maintenant en usage dans une grande variété d'agences de développement. Il a pour objet de fournir un cadre de travail bien défini, rationnel, pour programmer les activités envisagées et pour déterminer comment mesurer la réussite d'un projet, tout en tenant compte de facteurs extérieurs. Il englobe l'analyse systématique des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et aide à identifier les indicateurs et les présupposés.

Toute la force du cadre log réside dans l'analyse. Celle des problèmes et des objectifs peut être effectuée à l'aide d'une représentation arborescente, outil analytique qui définit l'origine et l'effet des relations, et met en lumière les causes fondamentales des menaces les plus profondes pesant sur l'environnement. Il est bon qu'un atelier consacré au cadre log soit conduit pendant la phase d'élaboration d'un projet et le PNUD-FEM est en mesure d'apporter son concours aux proposants pour l'organisation et le déroulement d'un tel atelier. La Matrice de planification du projet, résumé en une page du cadre logique, doit accompagner le descriptif du projet.

### **B.1 Les 9 étapes du Cadre logique :**

1. L'analyse des parties prenantes clarifie les points de vues et intérêts des principaux acteurs.

Le cadre logique est un outil souple de planification qui aide à structurer les objectifs, les indicateurs et les hypothèses de travail.

Autre source d'information : « GEF Project Preparation Manual » Unité S&E référence LFPT/2002.

2. L'analyse des problèmes compare les différents points de vue afin d'identifier et de forger un consensus sur les problèmes centraux, leurs causes et effets sous-jacents.
3. L'analyse des objectifs examine les finalités possibles du projet au regard des ressources disponibles, d'une part, et des attentes, intérêts et motivations des parties prenantes, d'autre part.
4. L'analyse des possibilités alternatives d'action identifie systématiquement et sélectionne les mesures les plus réalistes qui permettront d'atteindre les objectifs.
5. La matrice de planification du projet fournit une vue d'ensemble des objectifs du projet, de sa finalité, des résultats attendus, des hypothèses de travail, des indicateurs et des moyens de vérification.
6. La stratégie d'action est un descriptif résumé de la matrice de planification.
7. Les indicateurs vérifiables sont des paramètres de performance traduisant les objectifs en indicateurs de suivi et d'évaluation mesurables.
8. Les moyens de vérification précisent les méthodes permettant de prouver que les objectifs ont bien été atteints.
9. Les hypothèses/risques sont une identification des conditions extérieures au projet essentielles pour que les objectifs soient atteints.

La présentation sous forme de matrice offre l'avantage de permettre une rapide évaluation de la consistance et de la cohérence de la logique du projet.

Ci-dessous, est présentée la Matrice de planification d'un projet (MPP).

**Tableau 3 : La matrice du Cadre logique**

	Stratégie du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif environnemental de portée mondiale				
Objectifs directs				
Résultats				
Activités				

Le schéma ci-dessus le montre bien : le cadre log expose la stratégie du projet (première colonne) et les relations causales entre les composantes (logique verticale), indique comment vérifier si les composantes ont été menées à terme (deuxième et troisième colonnes) et détermine les présupposés extérieurs au projet susceptibles d'influer sur sa réussite (quatrième colonne). Le cadre logique sert lors de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation d'un projet.

Le cadre logique sert lors de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation d'un projet.

Le contenu de cette matrice doit résulter d'un processus participatif associant des représentants de toutes les parties prenantes. De la sorte, avant même qu'un projet ne démarre, le cadre log établit un courant de communication et de coopération entre les acteurs. Une autre caractéristique du cadre logique est de souligner les hypothèses et risques sous-jacents. Ceci étant, il n'est ni un remède universel ni une garantie de succès. Son importance ne doit pas être exagérée. Ce n'est, après tout, qu'un outil de planification devant aider les préparateurs de projet et les exécutants à structurer leurs idées de manière claire et normalisée.

## B.2 Indicateurs objectivement vérifiables

À l'évidence, des indicateurs objectivement vérifiables sont, au niveau de la méthode du cadre logique d'appui à la gestion d'un projet, un élément important de la conception, de l'exécution et de l'évaluation. Le choix d'indicateurs appropriés et significatifs est en conséquence l'un des aspects déterminants du S&E. Un **indicateur** est un *paramètre qualifié/quantifié* qui décrit en détail la mesure dans laquelle l'un des objectifs d'un projet a été atteint dans un laps de temps imparti et dans un lieu spécifié. Par exemple, un indicateur évaluant la conservation de la biodiversité devra prendre en compte les modifications intervenues dans l'habitat (km<sup>2</sup>) protégé. Par-dessus tout, les indicateurs nécessitent d'être pratiques et réalistes, et doivent, autant que faire se peut, être cohérents et en prise directe avec les principaux objectifs du projet. Il existe un bon moyen mnémotechnique pour aider au choix des indicateurs : SMART (spécificité, mesurabilité, accessibilité, réalisme et traçabilité).

Un **indicateur** est un paramètre qualifié/quantifié qui décrit en détail la mesure dans laquelle l'un des objectifs d'un projet a été atteint dans un laps de temps imparti et dans un lieu spécifié.

Un indicateur peut aussi être considéré comme un signal de changement d'un paramètre par rapport au scénario de base ou à un objectif ultérieur. Attendu la nature empirique des indicateurs, un porteur de projet et un expert extérieur parviendront aux mêmes conclusions sur la progression d'un projet. En exprimant les finalités d'un projet en termes concrets et vérifiables, les indicateurs permettent une évaluation impartiale et incontestable de la concrétisation d'un objectif spécifique. L'équipe de projet doit franchir un cap supplémentaire et interpréter la signification d'un indicateur dans le contexte du projet concerné.

Les indicateurs fournissant la base d'analyse ex ante et ex post, et décrivant les répercussions, tant positives que négatives, prévues ou non, délibérées ou non, d'un projet, les méthodologies de S&E reposent sur des jeux d'indicateurs bien pensés. Dans le contexte du FEM, ceux-ci peuvent être regroupés en deux catégories :

Dans le contexte du FEM, les indicateurs peuvent être regroupés en deux catégories : les indicateurs de l'état d'avancement d'un projet et les indicateurs d'impact environnemental.

a) les indicateurs de **l'état d'avancement**, c'est-à-dire la fourniture de services techniques, les apports en capitaux et les déboursements

correspondants de même que les résultats obtenus (équipements créés, activités et processus participatifs organisés, personnes formées, etc.) ;

b) les indicateurs d'**impact environnemental** tant au niveau local que mondial qui montrent les réalisations environnementales vis-à-vis des programmes opérationnels du FEM.

Le choix des indicateurs et leurs sources de vérification sont régis, parmi d'autres éléments, par la prise en compte des coûts associés à la collecte des données pertinentes. Des indicateurs excessivement complexes et nombreux conduisent à des coûts élevés ; une bonne raison d'en chercher d'autres, plus indirects, pour lesquels les données sont plus faciles à obtenir, demandant ainsi moins de recherches et occasionnant des dépenses moindres. Plutôt que de lancer une enquête sur le revenu, mieux vaudra peut-être, par exemple, faire le décompte du nombre de bicyclettes vendues dans le village.

Quand le doute s'installe, le recours au bon sens s'impose. Le choix des indicateurs ne devra, en aucun cas, prendre un temps tel que les gestionnaires de projet finissent par perdre de vue la finalité originelle de l'exercice. Il est beaucoup plus important de mettre les ressources à disposition de l'exécution du projet que de trouver des indicateurs scientifiquement avérés, extrêmement précis. En d'autres termes, un projet doit être conduit sur la base non pas des indicateurs, mais bien plutôt de ses objectifs.

Cela dit, les indicateurs attirent l'attention sur le fait de savoir si les objectifs et les effets attendus du projet se sont concrétisés, alors qu'auparavant l'accent portait essentiellement sur la mise à disposition de contributions et sur la simple garantie que celles-ci produisaient les résultats programmés. Jusqu'à l'apparition des indicateurs, il était fait peu d'effort pour évaluer les répercussions d'un projet, alors que ce sont pourtant bien elles qui, au final, constituent le vrai critère de réussite de celui-ci.

Les indicateurs dirigent l'attention sur les répercussions d'un projet alors qu'auparavant l'accent portait essentiellement sur les résultats et les contributions.

S'il est impossible d'instituer un jeu unique d'indicateurs pour l'ensemble des projets PNUD-FEM<sup>3</sup>, rien n'empêche de donner des principes directeurs de formulation d'indicateurs dans la phase de planification d'un projet.

Une réponse aux questions suivantes doit, en particulier, être apportée dans le cadre du processus de détermination des indicateurs :

- Les objectifs et résultats sont-ils clairement établis ?

---

<sup>3</sup> Le FEM réalise actuellement des études visant à définir des jeux d'indicateurs pour des programmes opérationnels relatifs à la biodiversité, aux changements climatiques et aux eaux internationales.

- Quels changements provoqués par la concrétisation des objectifs du projet et des résultats escomptés sont-ils attendus ?
- Quels sont les critères de jugement de la réussite du projet ?
- Si l'on se situe à la fin du projet, comment saura-t-on si les objectifs ont été atteints ?
- Les parties prenantes clés participent-elles à la détermination des indicateurs ?
- Les données permettant de juger des changements obtenus sur la base du scénario de départ ou des perspectives, sont-elles disponibles à un coût raisonnable ?

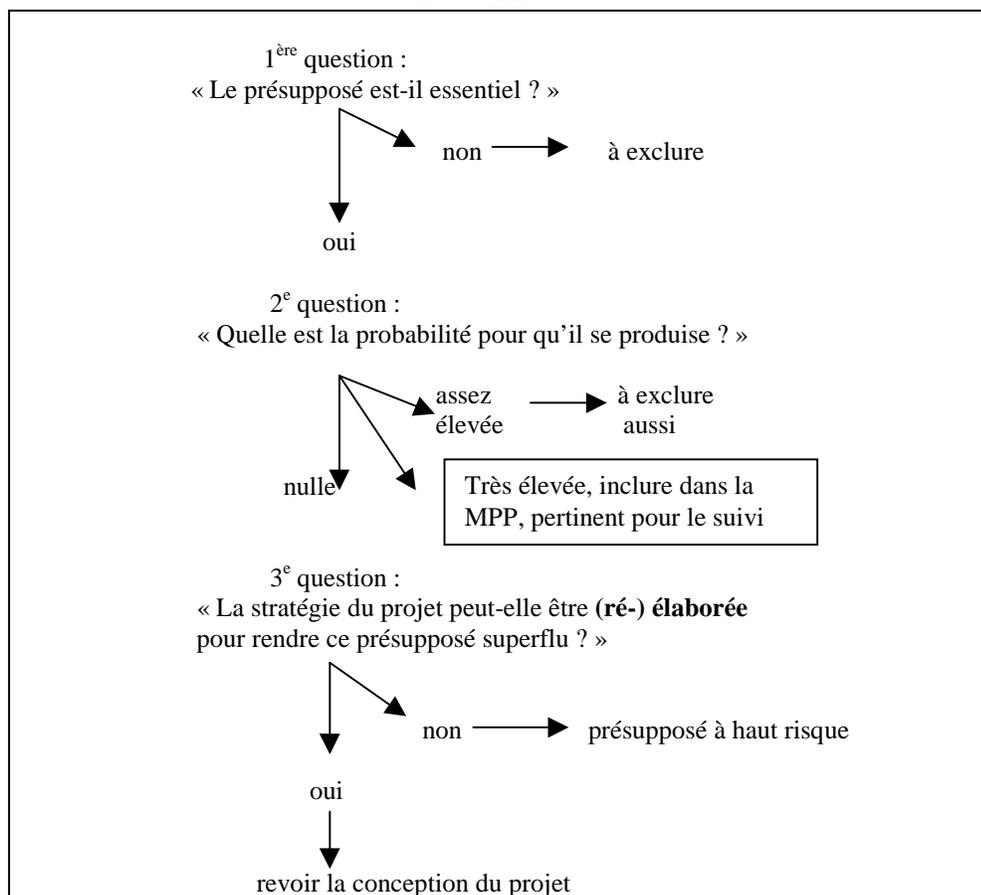
Un jeu idéal d'indicateurs comprendra des indicateurs de l'état d'avancement d'un projet et de son impact.

Un jeu d'indicateurs idéal comprendra des indicateurs de l'état d'avancement d'un projet et de son impact. On doit être sûr que les changements intervenus sur la base d'un indicateur sont dus aux activités du projet et non à un facteur extérieur.

Un exemple de bons indicateurs est fourni en annexe D.

### B.3 Les présupposés

**Tableau 4 : Formulation des présupposés**



Les présupposés sont des facteurs extérieurs au projet, non directement contrôlables, mais tellement importants que force sera qu'ils se réalisent ou qu'ils passent pour vrais afin que le projet atteigne ses objectifs. Pour formuler les hypothèses, on devra poser les trois questions mentionnées au tableau 4 ci-dessus.

### **C. Section standard sur le S&E dans les documents et fiche du projet**

La section de la fiche descriptive aussi bien que du document du projet portant sur le suivi et l'évaluation doit mentionner :

a) une brève description des procédures normalisées du PNUD-FEM en matière de S&E telles que EAP, EAT, EEAP, évaluation à mi-parcours et finale, rapport initial, rapports financiers, plan de mise à jour et de révision ainsi que budget, rapport final et EAT final.

b) une brève description des procédures spécifiques au S&E telles qu'examen de fonds ou rencontres du comité de pilotage, soumission des rapports d'état d'avancement et des rapports techniques et ainsi de suite.

c) un plan de S&E devra être élaboré, retraçant en détail :

- Le calendrier : À quel moment de la vie du projet les activités fondamentales de S&E sont-elles supposées se dérouler (EAP, EAT, EEAP, audit, évaluations) ?
- Les exigences en matière de rapport : Quelles présentation et fréquence des comptes rendus ?
- Collecte des données : Quel type de données, quand, auprès de qui et où les recueillir ?
- Responsabilités : Qui aura la responsabilité des différents travaux de S&E ?
- Budget : Quel est le coût de revient de chaque activité de S&E ?

La conformité avec les activités spécifiées dans le plan de S&E doit être vérifiée et les rectifications requises doivent être faites autant que de besoin.

Pour chacune des procédures normalisées et particulières, des décisions devront être prises sur :

- Les mécanismes et outils à utiliser ;
- Le calendrier et l'attribution des responsabilités (qui préparera le rapport de S&E, enverra les convocations pour les réunions ? Composition du comité de pilotage, identification des groupes cibles) ;
- Les ressources à allouer à chaque activité de S&E.

Chaque fiche de description du projet et document du projet doivent comporter une section standard sur le S&E.

Pour maintenir le cap, l'équipe du projet doit incorporer un plan de S&E au document du projet.

Un modèle de calendrier de S&E pour un projet réalisé en 5 ans, est donné en annexe C.

De plus, la section sur le S&E doit mentionner les indicateurs et les références indiqués dans la matrice du cadre logique et traiter explicitement des dispositions, coûts et méthodologies relatifs à la collecte des données de départ, à celle qui devra intervenir régulièrement pendant l'exécution du projet ainsi qu'à la collecte ex-post et au suivi.

Autre source d'information : UNDP Programming Manual, chapitres 5 et 7.

Enfin, il faut donner un aperçu sur la façon dont les enseignements tirés d'autres expériences sont intégrés à la conception du projet et sur la façon dont il est prévu d'extraire, de documenter et de diffuser les leçons à retenir du projet en question. L'apprentissage et le retour d'information sont essentiels pour « boucler la boucle » du cycle du projet. Ces connaissances seront, à leur tour, mises en pratique dans un nouveau projet.

## D. Coûts

Il est nécessaire de prévoir, *dès le début* du projet, une provision appropriée pour la collecte des données de base, les évaluations indépendantes et l'ensemble des autres activités de S&E. Les coûts doivent être ventilés par composante et par type de contribution, exprimés en monnaie locale et en devises, en spécifiant l'origine du financement et, autant que faire se peut, l'organisation du cofinancement.

Les coûts inhérents au S&E devront être incorporés au budget avant le début de mise en œuvre du projet.

Les coûts de S&E constituent en général 10-15 % du budget total d'un projet. Ils doivent figurer au budget sur la ligne ad hoc. Il faut prendre en compte les coûts standard (EAP, EEAP, évaluation à mi-parcours, évaluation finale et rapport final) et les coûts spécifiques au projet (enquêtes pour collecter les données de départ, ateliers, prestations des spécialistes de S&E, etc.).

## E. Rapport de démarrage et plans de travail

Le rapport de démarrage constitue la finalisation de la conception d'un projet et présente, tout à la fois, le plan de travail global et le plan de travail détaillé pour la 1<sup>ère</sup> année.

Les **plans de travail** sont des résumés annuels ou pluri-annuels des tâches, échéanciers et responsabilités relatifs à un projet donné.

Tout chargé de projet a l'obligation de préparer des plans de travail au lancement de l'exécution du projet, puis annuellement par la suite. Décrivant en détail les divers intrants, les activités et les résultats attendus pour une année donnée ou sur l'ensemble de la durée de vie du projet, ces plans traduisent le document du projet en termes opérationnels. De plus, ils indiquent clairement les calendriers ainsi que les personnes ou institutions chargées d'apporter les diverses contributions et de produire

les résultats. Conjugués aux EEAP, EAP, et autres évaluations, ces plans constituent une base solide pour suivre les progrès d'un projet.

### 3.2 Collecte et stockage des données

#### A. Les données de départ

Une fois les indicateurs définis, il faut porter son attention sur la collecte des données et leur stockage. Il est nécessaire de se limiter aux seules données permettant de suivre la performance du projet et son impact, de faciliter les prises de décision des gestionnaires et de rendre compte sur les indicateurs. Les projets doivent éviter l'erreur trop fréquente de recueillir des monceaux de données inutiles. Les indicateurs doivent guider la collecte qu'il faut effectuer au début de la phase de mise en œuvre afin que les données de départ recueillies permettent de mesurer la performance d'un projet à tout moment de son exécution.

La collecte des données de départ fournit la base d'un suivi et d'une évaluation réussis. Si l'on ne connaît pas la situation au moment du lancement du projet, il sera impossible de mesurer les progrès réalisés. Tout comme pour les indicateurs, il ne s'agit pas d'y consacrer un temps ou des efforts énormes. On peut se contenter d'approximations sommaires en cas de non-disponibilité des chiffres précis ou si leur collecte s'avère trop onéreuse. Lors d'une évaluation *ex ante*, les membres de l'équipe doivent examiner les données existantes pour voir si elles correspondent à leurs besoins.

Le choix de la méthode à utiliser intervient pour beaucoup dans la collecte des données de départ. Sont donnés ci-après 4 critères à avoir à l'esprit :

- *Précision et fiabilité.* Quelle est la marge d'erreur dans les données collectées par la méthode utilisée ? Dans quelle mesure les résultats peuvent-ils être transposés ?
- *Coût-efficacité.* Quel investissement de ressources la méthode requiert-elle ? Existente-t-il des voies moins onéreuses pour obtenir les mêmes données ? Les données en question valent-elles un tel investissement ?
- *Faisabilité.* L'équipe du projet dispose-t-elle des personnes capables d'utiliser la méthode ?
- *Adéquation.* La méthode est-elle pertinente dans le contexte du projet ? Est-elle appropriée, culturellement parlant ?

La collecte des données est un processus itératif à relier aux temps forts de S&E qui jalonnent la durée de vie d'un projet. Autrement dit, les données pertinentes servant à mesurer les progrès réalisés en comparaison des indicateurs doivent être recueillies avant que ne soit effectué l'EEAP annuel ou l'évaluation à mi-parcours.

Collecte et stockage des données vont de pair. L'une ne peut aller sans l'autre.

## B. Méthode d'archivage

Le stockage des données est tout aussi important que leur collecte ciblée. Tout projet doit mettre en place un système transparent et simple de stockage — banque de données électronique, tableur ou classement manuel —, véritable mémoire du projet et de plus indispensable à l'équipe du projet dans le cadre de ses fonctions de gestion du S&E. De plus, beaucoup de projets sont sujets à un fort taux de rotation de leur personnel. Et les nouveaux-venus auront bien des difficultés à se familiariser avec l'historique du projet et à le comprendre sans un système de stockage des données simple et transparent. Notons enfin que les évaluateurs extérieurs comptent sur un accès aisé et rapide aux dossiers qui attestent de l'historique du projet. Bureau national, agent d'exécution et équipe du projet doivent donc travailler de concert dans la perspective de stocker l'information de façon harmonisée.

Autre source d'information : « Measures of Success » Margoluis et Salafsky, Unité S&E référence OGS/4006.

### 3.3 Procédures et présentation standard des documents

#### A. Rapport annuel du programme/projet (EAP)

##### *Finalité*

Le Rapport d'examen annuel du programme/projet (EAP) s'est substitué au Rapport d'évaluation de la performance du projet (EPP) en 1997. Dans sa conception, l'EAP vise à faire ressortir le point de vue indépendant des principales parties prenantes sur la *pertinence* d'un projet, sa *performance* et ses chances de *succès*, trois termes utilisés dans ce chapitre dans l'acception qu'en donne le PNUD (voir ci-après). Les principales parties prenantes englobent les groupes cibles, les gestionnaires du projet, l'agence gouvernementale investie de la responsabilité du projet et le PNUD.

Autre source d'information : « Suivi et évaluation dans une perspective de résultats » PNUD, Unité S&E référence GMEPC/3001.

L'EAP vise à :

- fournir une évaluation notée et commentée des progrès qu'un projet fait dans la concrétisation de ses objectifs ;
- présenter la vision qu'ont les parties prenantes des problèmes influant sur la bonne exécution d'un projet et leurs propositions pour les résoudre ; et
- jeter les fondements de l'Examen tripartite (EAT) et de la préparation des rapports des bureaux nationaux aussi bien que des examens annuels et triennaux de l'accord-cadre de coopération avec le pays.

Pour obtenir de bons exemples de rapport d'EAT, veuillez contacter l'Unité S&E du PNUD-FEM dont l'adresse figure au début du chapitre 4 : « Liens, contacts, sites Internet, etc. ».

##### *Contenu et structure*

Le document d'EAP est en deux parties. La première doit contenir une notation numérique de la pertinence et de la performance du projet ainsi qu'une notation d'ensemble du projet. La seconde doit présenter une évaluation commentée du projet, mettant en relief les principales

Voir annexe E, Modèle de rapport annuel du programme/projet.

réalisations, les signes avant-coureurs de succès, les questions en suspens et les problèmes, les recommandations et les enseignements tirés.

Pour l'évaluation de la pertinence, de la performance et du succès d'un projet, l'EAP s'appuie sur les définitions suivantes du PNUD : la **pertinence** est le niveau de validité et d'adéquation que les objectifs du projet présentent en termes de contribution au développement du pays concerné ou au renforcement des capacités locales pour répondre aux besoins des groupes cibles d'une manière durable ; la **performance** repose sur les trois critères que sont l'efficacité (mesure dans laquelle un projet concrétise ses objectifs directs ou produit les résultats escomptés), l'efficacité (la transformation des intrants en résultats à moindre coût), et le caractère propice ; le **succès**, enfin, est mesuré par l'impact, la viabilité et la contribution au développement des capacités.

Les trois critères d'analyse de la **performance** sont l'efficacité (mesure dans laquelle un projet a concrétisé ses objectifs immédiats), l'efficacité (transformation des intrants en réalisations au moindre coût), et le caractère propice.

Les trois critères de mesure de la **réussite** sont l'impact, la viabilité et la contribution au développement des capacités.

#### *Préparation et soumission de l'EAP*

C'est dans la préparation de l'EAP, qui doit être disponible deux semaines avant l'EAT, que la participation des parties prenantes est la plus active. Nous suggérons la marche à suivre ci-dessous :

- Le bureau national, en concertation avec les parties prenantes, demande l'organisation d'une réunion en vue de préparer l'EAP.
- Les parties prenantes, en groupe ou individuellement, commencent par examiner les indicateurs d'évaluation du projet mentionnés dans la matrice du cadre logique.
- S'il n'en a été formellement retenu aucun, les parties prenantes décident d'un jeu d'indicateurs en sachant bien que ceux-ci seront soumis à l'approbation de l'EAT à venir.
- Constituées en groupe, les parties prenantes confrontent alors leurs notations et évaluations individuelles pour clarifier et valider, de manière transparente, les problèmes et recommandations. En fonction du degré de consensus atteint, elles risquent de devoir modifier leurs évaluations et recommandations initiales. L'accord consensuel est stipulé dans un formulaire du rapport d'EAP pour signature.
- Le(s) représentant(s) de chaque catégorie de parties prenantes signe(nt) ce rapport dont chacun reçoit une copie paraphée.

#### *Les prolongements de l'EAP*

Une fois ce document rempli, signé et soumis en bonne et due forme au bureau national du PNUD, les actions suivantes sont entreprises :

- Le représentant de l'Agent d'exécution présente le rapport d'EAP à l'EAT, en mettant en relief les problèmes politiques et les recommandations afin que les participants à l'EAT prennent des décisions. Le représentant informe également les participants de tout accord sur la manière de résoudre les problèmes opérationnels auquel sont parvenues les parties prenantes au cours de la préparation de l'EAP.

- Les participants à l'EAT examinent l'EAP et se prononcent sur les recommandations de ce dernier. S'ils décident de les rejeter, ils doivent en fournir la raison.

## **B. L'examen tripartite (EAT)**

### *Finalité*

L'examen tripartite (EAT) constitue le plus haut niveau politique de rencontre entre les parties directement associées à l'exécution d'un projet, c'est-à-dire le gouvernement, le PNUD, les gestionnaires du projet, les bénéficiaires immédiats et les autres parties prenantes. Les participants examinent les progrès enregistrés par le projet sur la base du Rapport d'examen annuel du programme/projet (EAP). Les réunions d'examen tripartite ont lieu une fois l'an, et un examen tripartite *final* se déroule le dernier mois des activités du projet.

L'examen tripartite (EAT) constitue le plus haut niveau politique de rencontre entre le gouvernement, le PNUD, les gestionnaires du projet, les bénéficiaires immédiats et les autres parties prenantes.

L'examen tripartite final traite de l'exécution du projet considérée globalement, avec une attention particulière accordée à la concrétisation ou non des objectifs immédiats et à la contribution ou non au dessein environnemental de plus large portée ; il décide si d'éventuelles actions sont encore nécessaires.

Autre source d'information : « Suivi et évaluation dans une perspective de résultats » PNUD, Unité S&E référence GMEPC/3001.

### *Préparation d'un ordre du jour*

Préalablement à chaque EAT, le Représentant résident, en concertation avec le gouvernement et les gestionnaires du projet, prépare un ordre du jour qui doit comprendre les sujets suivants :

- a) Prolongement — la suite donnée à tout examen ou évaluation précédent du projet ;
- b) Idée de projet et conception de celui-ci — pertinence du projet ;
- c) Progrès — les progrès accomplis en direction de la concrétisation des objectifs du projet et les résultats produits. L'assemblée est tenue de spécifier ses conclusions sur l'(in)adéquation des progrès enregistrés ;
- d) Problèmes opérationnels — après avoir évalué la situation du projet, l'assemblée doit identifier et discuter l'origine des problèmes de toute nature qui ont surgi au cours de la période concernée ;
- e) Plan de travail — progrès dont on attend qu'ils soient réalisés avant l'examen suivant ;
- f) Décisions et recommandations — à la lumière de ses conclusions sur le niveau de réussite du projet dans sa production des résultats escomptés et dans sa marche vers la concrétisation des objectifs, l'assemblée doit alors déterminer les mesures gestionnelles à prendre en indiquant par qui et où ; et
- g) Besoin d'évaluation — une recommandation particulière doit être formulée sur la nécessité ou non d'une évaluation plus en profondeur.

En plus de l'ordre du jour, le Représentant résident diffuse auprès des participants, au moins une semaine avant la date de l'EAT, les documents submentionnés :

- l'EAP, qui constitue la source majeure d'information et d'éléments à intégrer dans l'EAT ainsi qu'une base de discussion pour l'assemblée ;
- un projet de plan de travail pour l'année suivante, ou, dans le cas d'un examen d'EAT final, le projet d'activité complémentaire, s'il en existe une ;
- tout autre document pertinent, rapport d'évaluation, réalisations du projet comme du matériel de formation par exemple, documents de recherche, etc.

#### *Rapport*

Le Représentant résident prépare le Rapport d'examen tripartite (RET) et le diffuse auprès des participants dans les deux semaines suivant l'EAT. Le RET doit présenter une discussion succincte des questions et problèmes soulevés, les décisions prises et le plan de travail pour l'année suivante remplacé, dans le cas d'un RET final, par l'exposé d'une éventuelle suite donnée au projet.

Voir annexe G, Modèle de rapport d'examen tripartite.

#### *Prolongement*

L'Agent d'exécution s'assure que les parties concernées mettent à exécution les décisions prises dans le cadre de l'EAT.

### **C. Examen de l'état d'avancement du projet (EEAP)**

#### *Finalité*

L'Examen annuel du FEM de l'état d'avancement du projet (EEAP) est un outil majeur pour suivre le portefeuille du Fonds et en tirer des enseignements. L'EEAP est devenu un instrument de gestion et de suivi essentiel aux gestionnaires de projet et constitue la principale source pour tirer des leçons de projets en cours.

L'EEAP constitue la source d'information essentielle sur la performance des projets FEM.

Demandé par le Secrétariat du FEM à tous les Agents d'exécution, l'EEAP est un élément clé de la Stratégie de suivi du Fonds ainsi qu'une source capitale d'informations sur la performance des projets FEM. Les données et renseignements recueillis par le biais de l'EEAP servent de base à l'analyse du portefeuille et au compte rendu fait au Conseil du FEM. L'EEAP permet également aux actionnaires du FEM ainsi qu'aux bailleurs de fonds d'avoir une vision d'ensemble du portefeuille du FEM, et ses résultats concourent à lancer des études plus spécifiques ou des examens en profondeur.

Voir annexe H, Modèle de rapport d'examen de l'état d'avancement d'un projet.

Étant donné l'organisation structurelle particulière du Fonds pour l'environnement mondial en fonds fiduciaire avec trois Agents

d'exécution différents (PNUD, PNUE et Banque mondiale), l'exercice de suivi de l'EEAP annuel doit être entrepris en addition des autres tâches régulières de S&E requises par le PNUD telles que le rapport d'examen annuel de programme/projet (EAP)<sup>4</sup>, les réunions d'examen tripartite (EAT) ainsi que les évaluations à mi-parcours et finale.

### *Contenu*

L'EEAP, qui est conduit entre juin et septembre, comprend différentes parties : les données de base du projet, la situation financière, des informations sur la passation des marchés, les réalisations en terme d'impact et les progrès dans l'exécution. Le canevas de base suit en gros la structure du cadre log ou MPP, indiquant les indicateurs relatifs aux objectifs de développement, les objectifs immédiats, les moyens de vérification et les hypothèses. On demande aux personnes interrogées de noter la performance du projet ainsi que les risques potentiels associés à la non-réalisation d'une hypothèse.

L'EEAP comporte également une présentation orale de l'impact du projet et des enseignements tirés/bonnes pratiques. Enfin, il attend des personnes interrogées qu'elle commente brièvement les aspects financiers ainsi que les effets mobilisateurs en termes de ressources supplémentaires et qu'elles décrivent les procédures et outils de S&E utilisés dans le cadre du projet. Des sections additionnelles sur les aspects transsectoriels tels la dégradation des sols, le renforcement des capacités, etc., sont susceptibles d'être requises en fonction des exigences spécifiques du Conseil du FEM ou des Agents d'exécution en matière d'information.

Les progrès dans l'exécution, l'impact et la pertinence d'un projet sont, dans le contexte de l'EEAP, traduits comme suit : **l'exécution du projet** se rapporte aux intrants et aux résultats produits, en mettant l'accent sur certaines caractéristiques comme le plan de travail, l'adéquation temporelle, les déboursements, la passation des marchés et la qualité des conseils techniques, des biens et des services créés, etc., aussi bien que sur la contribution des réalisations à la concrétisation des objectifs immédiats ; **l'impact du projet** porte sur le projet lui-même et sa contribution aux objectifs globaux du FEM, à savoir la production d'effets positifs sur l'environnement mondial (les objectifs globaux sont mentionnés dans les 4 domaines d'intervention et les 10 programmes opérationnels et figurent habituellement dans l'objectif de développement du projet) ; la **pertinence du projet**, enfin, se rapporte à l'adéquation de la conception du projet et à la validité du but poursuivi (au regard des changements de contexte ainsi que des besoins et des priorités des bénéficiaires visés). La somme de ces différents éléments donne la mesure de **la performance du projet**.

Pour obtenir de bons exemples de rapports d'EEAP, veuillez contacter l'Unité S&E du PNUD-FEM dont l'adresse figure au début du chapitre 4 : « Liens, contacts, sites Internet, etc. ».

L'**exécution** du projet fait référence aux intrants et aux résultats atteints.

S

L'**impact** du projet se rapporte à la contribution aux objectifs globaux du FEM entraînant des effets positifs sur l'environnement mondial.

La **performance du projet** est un terme d'acception large qui englobe exécution, impact et pertinence du projet.

<sup>4</sup> Note: la combinaison des modes de présentation des EAP/EEAP a été expérimentée avec succès en Afrique de l'Est.

### *Prolongements de l'EEAP*

L'EEAP est obligatoire pour l'ensemble des projets FEM en phase d'exécution depuis plus d'un an au moment de la conduite de l'examen. Un projet n'a de valeur légale que lorsque toutes les parties ont signé le Document du projet, et seulement alors les activités peuvent démarrer. Le questionnaire d'EEAP est, en règle générale, envoyé autour du mois de juin au bureau national du PNUD qui est invité à le distribuer auprès des chargé de projet/conseiller technique (CT) afin que leurs visions y soient reflétées. Nous encourageons le bureau national à utiliser le canevas de l'EEAP pour traiter de la performance du projet avec les chargé de projet/CT.

Les bureaux nationaux disposent en moyenne d'un mois et demi à deux mois pour recueillir les informations nécessaires. L'unité FEM du PNUD a récemment recruté des spécialistes de projets FEM et des coordinateurs régionaux pour aider, selon les besoins, certains projets/régions à remplir ce questionnaire d'EEAP. Les questionnaires complétés font l'objet d'un examen au siège du PNUD par les Coordinateurs régionaux du FEM, les Conseillers techniques sur la diversité biologique, les changements climatiques et les eaux internationales, ainsi que par l'Équipe de S&E. Les informations collectées dans le cadre de cet exercice sont transmises au Secrétariat du FEM où elles sont utilisées pour la préparation du Rapport annuel sur l'exécution des projets FEM. Un Rapport spécial sur l'EEA des projets PNUD/FEM est élaboré sur la base des rapports individuels de projet reçus. Les activités habilitantes et de pré-investissement telles que les subventions PDF des blocs A et B sont *exclues* de l'EEAP.

Les activités habilitantes et de pré-investissement telles que les subventions PDF des blocs A et B sont exclues de l'EEAP.

### **D. Évaluations à mi-parcours, finale et a posteriori**

Les projets PNUD/FEM sont soumis à trois types d'évaluation : à mi-parcours, finale et a posteriori, dont l'organisation est de la responsabilité de l'équipe du projet, des antennes nationales et des Bureaux régionaux. **L'évaluation à mi-parcours** prend place au point médian de l'exécution d'un projet. Elle est concentrée sur l'efficacité, l'efficience et le caractère propice de l'exécution, met en relief les problèmes qui appellent des décisions et la prise de mesures, et fait état des premiers enseignements tirés de la conception du projet, de son exécution et de sa gestion.

Les projets PNUD/FEM sont soumis à trois types d'évaluation : à mi-parcours, finale et a posteriori.

**L'évaluation finale**, qui intervient à la fin de l'exécution d'un projet et s'articule sur les mêmes éléments centraux que l'évaluation à mi-parcours, traite également des signes avant-coureurs d'impact et de durabilité des résultats, englobant le concours au renforcement des capacités et à la concrétisation des objectifs environnementaux globaux. Elle doit également formuler des recommandations sur les activités supplémentaires. L'ensemble des projets PNUD-FEM de tailles moyenne

et courante, doivent faire l'objet d'au moins une évaluation indépendante dans le courant de leur vie. La plupart des projets devraient prendre des dispositions pour effectuer, à la fois, une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. À cet égard, les procédures de l'unité FEM du PNUD divergent des exigences normales du PNUD décrites dans la section 2.1.

Pour finir, une **évaluation a posteriori** peut être réalisée deux ans ou plus après l'achèvement d'un projet. Ce type d'évaluation a tout lieu d'être dans le cas d'un groupe de projets conduits dans un secteur ou un pourtour géographique particulier, ou encore sur un thème spécifique, afin d'apporter des enseignements génériques et d'identifier des principes politiques pertinents. L'évaluation a posteriori met l'accent sur la durabilité des résultats du projet et sur les leçons apprises (meilleures et pires pratiques, coûts prévus et non prévus, application des enseignements aux niveaux sectoriel, thématique et transfrontières) en tant que bases de l'élaboration de politiques et de la planification ultérieure.

## E. Termes de référence pour les missions d'évaluation

La planification d'une mission d'évaluation passe par une première étape : la formulation des TdR, document qui spécifie, entre autres éléments, les questions que l'évaluation doit aborder et les fruits attendus de ce travail. En tant que tel, c'est un outil essentiel pour garantir que la mission d'évaluation a bel et bien lieu. Il est fortement recommandé a) d'investir le temps nécessaire à formuler et peaufiner les TdR et b) d'associer les parties prenantes clés au processus afin que les TdR reflètent leurs points de vue et intérêts.

Il est suggéré de suivre le canevas suivant :

### *Introduction*

Elle consistera en une description du projet.

### *Objectifs de l'évaluation*

Ici, il s'agira de répondre précisément aux questions ci-dessous :

- Qui a déclenché l'évaluation ?
- Pourquoi l'évaluation doit-elle être entreprise ?
- À quoi doit-elle aboutir ?
- Qui sont les principales parties prenantes à l'évaluation ?
- Quelle est la finalité de cette évaluation ?

### *Questions que l'évaluation doit aborder*

Les TdR doivent comprendre une description des questions relatives à la pertinence, à la performance et à la réussite du projet que couvrira l'évaluation. Les aspects spécifiques à ces champs de réflexion varieront

De bons exemples de rapport final d'évaluation sont donnés par :

« Biodiversity Conservation in Nepal » NEP/92/G31, avril 1999, Unité S&E référence ER/7012/FEV;

« Conservation and Management in the Coastal Zone of the Dominican Republic » DOM/92/G31, avril 1999, Unité S&E référence ER/7006/FEV;

« Participatory Management of Forests and Village Reforestation for Carbon Reduction » (République du Bénin) BEN/93/G31, novembre 1998, Unité S&E référence ER/8001/FEV; et

« Prevention and Management of Marine Pollution in East Asian Seas » RAS/92/G34, août 1998, Unité S&E référence ER/9005/FEV.

Tout comme le Document du projet fait office de fiche de contrôle pour la gestion du projet, les termes de référence servent de fiche de contrôle aux évaluateurs indépendants.

Des exemples de TdR peuvent être obtenus auprès des Coordinateurs régionaux.

selon le type d'évaluation. Les questions portant sur l'impact du projet en tant que critère de réussite, par exemple, seront plus appropriées dans le cas d'une évaluation a posteriori que dans celui d'une évaluation à mi-parcours.

### *Fruits attendus de l'évaluation*

Dans cette section seront décrits les résultats de l'exercice attendus par le chef d'évaluation, par exemple, la formulation d'une stratégie particulière, de recommandations spécifiques, une estimation de la performance du projet fondée sur a) les indicateurs définis dans la matrice du cadre logique et b) toute autre information de contexte pouvant aider à expliquer ce qui s'est produit et le pourquoi. L'identification des meilleures pratiques et des enseignements tirés peut aussi figurer au nombre des résultats attendus.

### *Méthodologie ou approche évaluative*

La méthodologie qu'utilisera l'équipe d'évaluation sera présentée en détail et pourra intégrer des éléments d'information issus :

- d'une revue documentaire (étude théorique) ;
- d'interviews ;
- de visites sur le terrain ;
- de questionnaires ;
- de démarches participatives et autres approches utilisées pour la collecte et l'analyse de données.

### *L'équipe d'évaluation*

- Nombre d'évaluateurs et domaines d'expertise.
- Responsabilités.

### *Dispositions pour la mise en œuvre*

Dans cette section, des détails seront donnés sur :

- les dispositions gestionnelles, et plus particulièrement le rôle qu'auront à jouer les bureaux nationaux du PNUD (concertation avec d'autres bureaux et leur approbation préalable s'agissant d'une évaluation déclenchée par le siège) ;
- les délais réalistes dans lesquels se déroulera l'évaluation, prenant en compte le temps nécessaire aux consultations et aux commentaires à apporter sur le projet de rapport final ;
- les instructions données aux évaluateurs ;
- les déplacements effectués par l'équipe d'évaluation ;
- les comptes rendus de mission ;
- la validation des résultats préliminaires avec les parties prenantes par le biais de la transmission des rapports initiaux pour commentaires, de rencontres ou tout autre mécanisme de retour d'information ;

Les évaluateurs doivent évaluer la performance d'un projet sur la base des indicateurs définis dans la matrice du cadre logique.

Lors de la préparation des TdR, il est nécessaire d'investir le temps adéquat et d'associer les parties prenantes clés au processus.

La méthodologie et les dispositions prises pour l'exécution varient d'une évaluation à l'autre. C'est pourquoi il est difficile d'esquisser un modèle type de TdR.

- la préparation d'un rapport intermédiaire sur les questions soulevées au cours de l'exercice pour indiquer les résultats préliminaires de l'évaluation ;
- la préparation d'un rapport final d'évaluation (en spécifiant les longueur, présentation et contenu) ;
- les ressources requises ;
- le support logistique nécessaire.

## **F. Plan d'un rapport d'évaluation**

Nous suggérons le plan suivant :

### *Sigles et abréviations*

### *Résumé analytique*

Celui-ci présentera sommairement la façon dont l'évaluation a été conduite et donnera un aperçu du contenu du rapport et des conclusions.

### *Idée de projet et conception*

Cette section commencera par la présentation du contexte du problème auquel le projet répond en décrivant la façon dont l'idée de projet et la conception peuvent effectivement remédier à la situation ; l'accent sera mis sur la cohérence et la rationalité de la stratégie du projet ainsi que du cadre logique. Les documents de planification, c'est-à-dire le prodoc et les plans de travail, seront passés en revue.

### *Exécution du projet*

Si la conception du projet ne laisse rien à redire, son exécution s'est-elle bien déroulée ? C'est la question à se poser à ce stade, et plus particulièrement : les activités et les résultats ont-ils été menés à leurs termes dans le cadre du budget et du calendrier impartis ? Les indicateurs portant sur le niveau des réalisations faciliteront l'estimation des progrès réalisés dans l'exécution.

### *Résultats du projet*

Il s'agit ici d'évaluer dans quelle mesure le projet est parvenu à concrétiser ses desseins immédiats et ses objectifs de développement. Il faudra aussi répondre à la question : Que s'est-il passé et pourquoi ? Les indicateurs d'impact de la matrice du cadre logique sont essentiels pour satisfaire aux exigences de cette section.

### *Conclusions*

Elles consistent en une liste, qui aura en général mérite à être concise (une page environ), des points forts et des déductions tirées de l'évaluation.

### *Recommandations*

Ici, les évaluateurs devront être aussi explicites que possible en répondant à la double question : à qui s'adressent les recommandations et que devront précisément en faire leurs destinataires ?

### *Enseignements tirés*

Il s'agit d'une liste des leçons apprises pouvant servir à d'autres projets.

*Liste des annexes* (termes de référence, déplacements de la mission, personnes interviewées)

## **G. Rapport final**

### *Définition et finalité*

Le rapport final est une évaluation d'ensemble d'un projet entreprise par ses parties prenantes ; il est préparé peu de temps avant la clôture du projet. Sa présentation suit, à quelques différences près, celle du rapport d'EAP avec qui il affiche plusieurs points communs : mêmes finalités, même objectif de servir de source d'information sur les enseignements initiaux tirés de l'expérience et de recommander une activité supplémentaire, si besoin en est.

Le **rapport final** est une évaluation d'ensemble d'un projet par ses parties prenantes, qui est préparée un mois avant la clôture du projet.

### *Contenu et structure*

Le document de rapport final, comme celui d'EAP, est divisé en deux parties — 1<sup>ère</sup> partie consacrée à la notation quantitative et 2<sup>e</sup> partie relative à l'évaluation commentée du projet. Toutefois, la 2<sup>e</sup> partie traite, en plus, de l'impact potentiel, de la durabilité et de la contribution au développement des capacités, ainsi que des recommandations sur la suite à donner.

Voir annexe F, Modèle de rapport final.

### *Prolongements du Rapport final*

Une fois le rapport élaboré, aux actions similaires à celles à entreprendre à l'issue de l'ET, s'ajoutent les démarches suivantes :

Après le dernier ET, le Représentant résident transmet le rapport final au Bureau régional concerné ainsi qu'au Bureau de l'évaluation, au siège. Le Bureau régional examine le rapport final et communique ses commentaires au bureau national. Si nécessaire, il énonce des recommandations sur les suites à donner. Le Bureau régional utilise également ce rapport comme source d'information sur les enseignements permettant d'améliorer des projets et programmes tant en cours que futurs.

Voir le site Internet CEDAB : <http://intra.undp.org/eo>.

Le Bureau de l'évaluation traite le document pour en tirer les leçons de l'expérience du projet, et plus spécialement celles potentiellement

applicables sur un champ plus large. Il incorpore les renseignements extraits du rapport final dans la banque de données (CEDAB) pour étendre son stock d'informations relatives à l'évaluation des programmes et projets PNUD. Par le biais du CEDAB, le bureau de l'évaluation met l'information à la disposition de l'ensemble des bureaux du PNUD.

## H. L'Audit

L'audit a pour but de donner aux Administrateurs respectifs du PNUD et du FEM l'assurance que les ressources du PNUD-FEM sont gérées conformément aux :

- a) dispositions financières arrêtées pour le projet ;
- b) document du projet et plans de travail ;
- c) conditions prescrites de gestion.

Pour les projets exécutés sous l'égide de l'ONUSP (Office des Nations Unies pour les services des projets), ou de n'importe quelle autre agence des Nations Unies, les exigences en matière d'audit se conforment aux règles et règlements de l'Agent d'exécution. Les projets mis en œuvre par un pays ou par une ONG doivent satisfaire aux principes énoncés plus bas. S'agissant des différents types de projets FEM, la fréquence et le calendrier des audits varient comme indiqué dans le tableau 5.

Pour une description détaillée des procédures d'audit, veuillez vous référer au document UNDP/PROG/98/1 du 13 mars 1998, qui peut être trouvé à : <http://intra.undp.org/circular/1998pdf/pro981.pdf>.

**Tableau 5 : Projets PNUD/FEM — Fréquence de l'audit selon le type de projet**

Type de projet	Fréquence de l'audit
Phase pilote – Projets de taille courante	Une fois au cours de la vie du projet (plutôt l'avant-dernière année)
Phase pilote – Projets de fonds de pré-investissement	Une fois au cours de la vie du projet (plutôt l'avant-dernière année)
Phase FEM – Projets taille courante	Une fois par an
Phase FEM – Projets tail. moyenne	Une fois par an
Phase FEM – Activités habilitantes	Une fois par an
Phase FEM – PDF	Une fois au cours de la vie du projet (plutôt l'avant-dernière année)

### *Préparation et coûts*

Pour les projets mis en œuvre par un pays, c'est généralement l'auditeur légalement attitré par le gouvernement qui conduit l'audit. S'il ne peut en être ainsi, l'agent d'exécution emploie les services d'un auditeur extérieur. Si la mise en œuvre est le fait d'une ONG, l'audit est conduit par les

Autre source d'information : UNDP Programming Manual, chapitre 6.

auditeurs de l'organisation ou par des auditeurs indépendants recrutés spécialement pour l'occasion.

C'est à l'Agent d'exécution d'assumer les coûts de l'audit. Dans certaines situations exceptionnelles, le Représentant résident du PNUD est susceptible d'approuver l'usage des fonds du projet aux fins de couvrir les coûts de l'audit si celui-ci est réalisé par un auditeur extérieur. Une provision appropriée pour financer l'audit doit alors être incorporée au budget du projet et, le cas échéant, budgétisée à la ligne 52 de celui-ci.

#### *Rapport d'audit et suite donnée*

Le rapport d'audit fait partie intégrante du processus de suivi et d'évaluation. Son contenu est pris en compte lors de la réunion annuelle d'EAT, dans le projet d'évaluation et dans les études-pays annuelle et triennale.

L'Agent d'exécution doit s'assurer que les mesures appropriées sont prises par les parties ad hoc pour mettre en œuvre les recommandations de l'audit. Le Représentant résident du PNUD est responsable, avec l'Agent d'exécution et les gestionnaires du projet, du suivi de l'exécution des recommandations formulées dans le rapport d'audit.

### **3.4 Les outils de S&E**

Suivi et évaluation reposent, comme bien d'autres fonctions de gestion, sur des outils faits sur-mesure. Parmi le large éventail d'instruments auxquels on peut recourir, ce dossier décrit les plus usuels, les plus intéressants. Il faut bien garder à l'esprit qu'il existe maintes sources potentielles d'information sur ce sujet. Ce qui suit est tiré de « Measures of Success » par Richard Margoluis et Nick Salafsky, « Suivi et évaluation dans une perspective de résultats », PNUD, et « Methods for Development Work and Research » par Britha Mikkelsen.

#### **A. Visites sur le terrain**

Si elles ont un but bien précis, sont bien organisées, et si les résultats qui en dérivent sont communiqués aux décideurs, elles constituent un très puissant outil de S&E. Les visites sur le(s) site(s) du projet peuvent être effectuées par l'équipe du projet, des membres du bureau national du PNUD, des représentants du gouvernement, des personnels du siège du PNUD, des évaluateurs indépendants ou toute autre personne associée au projet. Lors de ce type de déplacements, il faut que le(s) visiteur(s) :

Autre source d'information : UNDP Programming Manual, chapitres 5 et 7; et « Suivi et évaluation dans une perspective de résultats » PNUD, Unité S&E référence GMEPC/3001.

Si elles ont un but bien précis, sont bien organisées, et si les résultats qui en dérivent sont communiqués aux décideurs, les visites de terrain constituent un outil de S&E très puissant.

- Recueille(nt) les points de vue des groupes cibles, des bénéficiaires directs et des autres parties prenantes sur la façon dont le projet les touche et leurs recommandations pour traiter les problèmes pertinents ; et détermine(nt) si les mécanismes adéquats sont en place pour que les parties prenantes soient consultées et que l'information remonte.
- Examine(nt) le site du projet, les réalisations physiques ainsi que les services mis en place et évalue(nt) leur adéquation en termes de qualité et de quantité.
- Discute(nt) ses(leurs) impressions et expériences avec l'équipe du projet.
- Prépare(nt) un rapport immédiatement après la visite, en mettant en relief à la fois les points de vue des parties prenantes et ses(leurs) propres observations et recommandations sur la façon de faire face aux problèmes soulevés par le projet.
- Diffuse(nt) des copies du rapport de visite sur le terrain à toutes les personnes concernées.
- S'assure(nt) que les rapports sont correctement classés et archivés car ils constituent la mémoire du projet et un élément de grande valeur pour l'EAP.

Voir annexe I,  
Modèle de rapport de  
visite sur le terrain.

L'équipe du projet doit exploiter les conclusions et les recommandations formulées lors des visites de terrain.

## **B. Réunions structurées**

Les réunions peuvent également être un excellent outil, mais, trop souvent malheureusement, on assiste à des rencontres interminables, sans ordre du jour, sans objectif, qui n'apportent rien et ne débouchent sur rien. Leurs finalités peuvent être multiples. Pour en faire un véritable outil de S&E, il est nécessaire de ne pas perdre de vue certains principes :

Les réunions doivent être  
limitées dans le temps,  
disposer d'ordres du jour  
précis et faire apparaître  
des résultats transparents.

- a) il faut avoir préparé un ordre du jour qui sera remis à l'ensemble des participants au minimum la veille de la réunion ;
- b) les participants doivent être minutieusement choisis, de sorte que des décisions puissent être prises si nécessaire et que les gens ne perdent pas leur temps ;
- c) un président de séance doit être désigné, pour que l'on soit sûr que :
  - quelqu'un prend des notes sur les décisions prises,
  - tous les points de l'ordre du jour sont traités, et
  - tous les participants ont l'occasion de s'exprimer ;
- d) chaque thème de l'ordre du jour sera résumé et les responsabilités et les calendriers relatifs aux actions à entreprendre par la suite seront précisés ;
- e) les décisions seront détaillées dans le compte rendu de la réunion ;
- f) les minutes de l'assemblée constitueront la base et le premier thème de l'ordre du jour de la réunion suivante.

## C. Enquêtes

Les enquêtes sociologiques et écologiques sont parmi les méthodes les plus couramment utilisées pour recueillir des données sociales, économiques et biologiques. Une enquête sur les ménages amène à interviewer différentes familles membres d'une ou de plusieurs communautés sur la base d'un questionnaire préétabli qui n'inclura que les questions essentielles. Signalons que si une enquête formelle est conduite sans véritable prétest du questionnaire ou sans réelle formation des enquêteurs, il est peu probable que les résultats en seront fiables.

Les enquêtes sociologiques et écologiques sont des méthodes couramment utilisées pour recueillir des informations utiles au S&E.

À l'occasion d'une enquête écologique, les membres de l'équipe de suivi enregistrent soigneusement les données décidées sur les plantes, les animaux ou les habitats qu'ils sont en train d'étudier. Les données relatives aux plantes ou à des animaux sédentaires (espèces des récifs coralliens, par exemple) sont généralement obtenues en observant, dans un habitat donné, des parcelles, des bandes ou des coupes transversales de terrain choisies au hasard. En revanche, les données sur des animaux nomades sont, elles, habituellement recueillies sur la base de recensements ou d'enquêtes.

Il convient, malgré tout, de se rappeler que les enquêtes tant sociologiques qu'écologiques sont, d'ordinaire, très onéreuses et prennent beaucoup de temps.

## D. L'Évaluation rurale participative (ERP)

On peut la décrire comme un ensemble d'approches, de méthodes et de comportements qui permet aux populations d'exprimer et d'analyser la réalité de leurs vie et conditions dans l'objectif de planifier elles-mêmes les actions à entreprendre, et d'en suivre et évaluer les résultats. L'ERP est un moyen donné aux populations d'avoir voix au chapitre, les habilitant à se prononcer sur leurs problèmes et priorités.

Autre source d'information : « Who are the Question-Makers? » PNUD, Unité S&E référence GMEPC/3007; et <http://www.ids.ac.uk/ids/particip>.

Pour ce faire, pour favoriser le partage de l'information et pour stimuler la discussion et l'analyse, l'ERP recourt à un large éventail de méthodes dont beaucoup sont fondées sur des supports visuels amenant les populations locales à être créatives, par exemple :

- des cartes montrant la localisation personnalisée des habitants et celle des principales installations et ressources comme les points d'eau, les forêts, les écoles et autres services ;
- des diagrammes des opérations successives pour représenter les liens, les enchaînements, les causes, les effets, les problèmes et les solutions ;

- des calendriers saisonniers indiquant la variation, au fil des mois de l'année, des disponibilités en nourriture, des charges de travail, de la santé familiale, des prix, des rémunérations et autres facteurs ;
- des matrices ou grilles cochées à l'aide de graines, de cailloux ou autres jetons pour effectuer des comparaisons, comme les avantages de telle ou telle variété de culture ou d'espèce arboricole, ou pour montrer le changement des conditions ambiantes au fil du temps.

## E. Entretiens directs

À la différence des enquêtes qui sont menées sur un échantillon de population, les entretiens directs ne sont conduits qu'auprès d'informateurs clés et ne comportent que des questions ouvertes dont beaucoup ne sont pas prédéterminées. L'enquêteur relance l'entretien et pousse l'interviewé à en dire le plus possible sur un point donné et pose autant de questions que nécessaire pour parvenir à une bonne compréhension du sujet. Un inconvénient majeur, au plan théorique, de l'interview d'un informateur clé est qu'il est très difficile d'estimer la mesure dans laquelle les propos de cet interlocuteur recouvrent l'opinion de la population dans son ensemble. Toutefois, c'est un procédé peu onéreux, capable de fournir un rapide aperçu sur un sujet donné.

S'agissant d'obtenir un rapide aperçu sur un sujet donné, l'entretien directif avec un informateur clé est une méthode valable.

### 3.5 Retour d'information et leçons apprises

On peut tirer toute une série de leçons des 35 et 8 années, respectivement, d'expérience du PNUD et du FEM. L'intégration des enseignements tirés dans les projets en cours et dans la conception de nouveaux projets est un facteur essentiel de réussite des interventions PNUD-FEM.

Les activités de S&E procurent une quantité significative d'informations. L'assurance que ces informations sont correctement organisées et diffusées auprès des utilisateurs visés que sont les gestionnaires de projet — qui les utiliseront comme base décisionnelle pour des projets en cours —, les unités de S&E — susceptibles de tirer les enseignements de l'expérience pour une programmation future —, est un apport fondamental du processus de S&E. Sans oublier d'autres parties prenantes, comme les groupes cibles et les bénéficiaires directs, qui ont le droit d'être informées des progrès réalisés, ou les gouvernements et les fournisseurs des ressources qui demanderont des preuves du succès.

Comme ceux d'EEAP, les rapports d'évaluation finale constituent une source appréciable de leçons apprises. Le rapport préparé par Resource Futures International, « Lessons Learned During the GEF Pilot Phase » est également utile. Chaque chapitre est suivi d'une liste de contacts personnalisés et de titres de publications permettant d'en savoir plus sur un enseignement tiré particulier.

L'erreur est humaine, et, de fait, inévitable. Mais il est possible de prévenir certains faux pas futurs en tirant les leçons du passé. Nous donnons, ci-après, quelques exemples des nombreuses leçons apprises qui ont, d'ores et déjà, été attestées. Les concepteurs de projet doivent faire le

tri parmi elles et d'autres et sélectionner celles qui sont les plus pertinentes dans le cadre de leur activité.

## **Participation de la communauté**

### *Construction de partenariats*

La conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique ne peuvent se solder, en maints lieux, par un succès qu'avec la coopération des habitants qui vivent dans les zones à forte densité de biodiversité et qui tirent un revenu de ces ressources. Les attitudes et comportements des communautés sont tout aussi cruciaux pour la réussite d'autres activités entreprises pour obtenir des effets positifs sur l'environnement mondial, y compris celles qui touchent à la pollution des eaux internationales et cherchent à favoriser l'adoption de sources d'énergie de substitution. La construction de partenariats et le développement d'une bonne compréhension mutuelle entre les gestionnaires de projet et les communautés exigent de déployer beaucoup de temps et d'efforts pour que les projets de biodiversité ou d'autre nature fondés sur la participation communautaire soient placés sous le sceau du succès.

### *Le contact avec la communauté*

Il faut combattre les attitudes de dépendance et encourager l'esprit d'entraide. Les agents de terrain doivent donner l'exemple ; leur conduite sur les lieux du projet aura une incidence sur la capacité du projet à mettre au défi certains comportements de la communauté.

### *La cohésion sociale*

Si l'on veut que les projets de développement et de conservation intégrés (Integrated Conservation and Development — ICAD) survivent, force est que les communautés parties prenantes qui en sont les bénéficiaires affichent un niveau de cohésion sociale déjà fort et une propension à la coopération.

## **Participation du secteur privé**

Il est bon, là où c'est approprié, d'associer les entreprises privées à l'identification et à la mise en œuvre des solutions aux problèmes environnementaux de portée mondiale. Sans quoi, les technologies et méthodes expérimentées par les projets FEM ne seront appliquées ni sur une large échelle ni de manière durable. Les entreprises privées produisent les biens et services permettant de relever les défis de l'environnement et du développement au niveau mondial. Parallèlement, elles sont souvent sources d'émissions significatives de gaz à effet de serre et de substances appauvrissant la couche d'ozone, de pollution des eaux internationales et de menaces pour la conservation et l'utilisation durable de la diversité

Autre source d'information :  
« Lessons Learned During the GEF Pilot Phase » Resource Futures International, Unité S&E référence LLR/1005; et GEF Lessons Note #1, <http://gefweb.org/monitor!/newpln.htm>.

Autre source d'information :  
« Evaluating Lessons from an Integrated Conservation and Development 'Experiment' in Papua New Guinea » Rob McCallum et Nikhil Sekhran, Unité S&E référence LLR/1001.

Autre source d'information :  
« Lessons Learned During the GEF Pilot Phase » Resource Futures International, Unité S&E référence LLR/1005 ; il y a par ailleurs deux Notes sur les leçons du FEM consacrées à ce sujet : Note n°2: « Encourager le secteur privé à participer aux projets FEM » disponible en ligne à <http://www.gefweb.org/monitor/pln2a.html>, et Note n°4: « Partenariat avec le secteur privé : enseignements tirés d'un projet dans la baie de Batangas, Philippines » <http://www.gefweb.org/monitor/PLN/English4PLN.pdf>.

biologique. Leur participation effective à la recherche de solutions durables à ces problèmes est donc essentielle. Cette implication réelle du secteur privé à toutes les phases du projet, élaboration et exécution, implique souvent de recourir à des approches innovantes.

### **Cohérence de la politique du projet**

Une intégration bien pensée des interventions du projet aux politiques et priorités du pays concerné est indispensable pour assurer que les synergies entre le travail entrepris par le projet et les avantages pour l'environnement global jouent à plein et de manière durable. Les projets FEM ont pour vocation de produire des effets positifs sur l'environnement mondial, effets qui, toutefois, ne se produiront et ne seront durables que s'ils sont cohérents avec les politiques et priorités nationales des pays participants. De plus, les activités d'un projet ciblé sur la population locale ne seront viables que si elles coïncident à la fois avec les intérêts de cette population et les politiques et priorités nationales. Si tel n'est pas le cas, les projets n'ont aucune chance de perdurer au-delà de la période de financement par le bailleur de fonds. Les exemples d'échecs abondent dans la littérature consacrée au développement de projets.

Autre source d'information : « Lessons Learned During the GEF Pilot Phase » Resource Futures International, Unité S&E référence LLR/1005. Un résumé est également disponible à : <http://www.gefweb.org>.

### **Sensibilisation du public**

La sensibilisation du public est un préalable indispensable à l'élargissement du soutien à long terme accordé aux initiatives de politiques économiques. Un des moyens de l'obtenir est le recours aux communiqués de presse et aux supports d'information grand public pour annoncer l'existence du projet et ses réalisations afin de créer un foyer d'adhésion.

Le succès de campagnes de sensibilisation est improbable là où existent des comportements anti-conservation marqués. Dans les régions où les communautés n'ont pas, au départ, de conception basique de la conservation et affichent une absence de sensibilisation à l'environnement, un intensif programme d'éducation (de longue durée) s'avérera nécessaire.

Autre source d'information : « Evaluating Lessons from an ICAD "Experiment" in Papua New Guinea » Rob McCallum et Nikhil Sekhran, Unité S&E référence LLR/1001. Voir aussi « Emerging Lessons from UNDP-GEF Projects in Marine, Coastal and Freshwater Ecosystems » [http://165.65.10.18/biodiversity/lesson\\_one/lesson\\_onen.htm](http://165.65.10.18/biodiversity/lesson_one/lesson_onen.htm).

### **Durée du projet**

Une des conclusions maîtresses est que les cadres temporels des projets (3-5 ans) recouvrent une période insuffisante pour accomplir le cycle complet de planification. La conception des projets a généralement sous-estimé le temps que réclament les processus participatifs pour mettre toutes les parties prenantes en contact et donner sa vitesse politique à l'institutionnalisation des processus de gestion littorale intégrée. La

Autre source d'information : « Emerging Lessons from UNDP-GEF Projects in Marine, Coastal and Freshwater Ecosystems » [http://165.65.10.18/biodiversity/lesson\\_one/lesson\\_onen.htm](http://165.65.10.18/biodiversity/lesson_one/lesson_onen.htm).

conception et le financement d'un projet devraient être étendus sur une période d'au moins 6 à 8 ans.

## Mandats légaux

Des mandats légaux clairs assoiront les efforts d'intégration des activités des différents secteurs et institutions. Le succès économique ultérieur dépend de la capacité initiale du projet à comprendre sa marge d'action (ensemble des conditions juridiques, sociales et économiques dans lequel un projet opère).

## Sélection du site

Avant de s'engager sur une zone donnée, les projets doivent collecter des renseignements sur les institutions locales, l'histoire de la communauté, les structures sociales et politiques ainsi que sur les opportunités de développement et les contraintes qui y font obstacle.

## Fonds fiduciaires pour la conservation

La plupart des cas de succès de fonds fiduciaires pour la conservation sont liés à beaucoup plus que de simples mécanismes financiers. Ces fonds sont en mesure d'agir en organisations indépendantes influant sur leur environnement pour élaborer des programmes efficaces, répondant à une réalité et bien orientés. Ils sont l'émanation de processus consultatifs très ouverts et disposent de structures de gouvernance associant des individus originaires de différents secteurs, de procédures crédibles et transparentes et de solides pratiques de gestion financière. Un tel fonds ne peut être créé sans un investissement conséquent de temps et de ressources, sans aussi l'engagement à long terme de bâtir une nouvelle institution.

N'envisager un fonds fiduciaire que si ces quatre conditions sont remplies :

- le problème de conservation de la biodiversité à traiter requiert un engagement à long terme – un minimum de 10 à 15 ans ;
- le gouvernement soutient activement la création d'un mécanisme mixte État-secteur privé qui fonctionnera sous le contrôle direct des pouvoirs publics ;
- il existe une masse critique de personnes relevant des divers secteurs de la société, qui, même si elles véhiculent des approches différentes sur la conservation de la biodiversité et le développement durable, sont capables de travailler ensemble ; et

Autre source d'information :  
« Evaluating Lessons from an Integrated Conservation and Development "Experiment" in Papua New Guinea » McCallum et Sekhran, Unité S&E référence LLR/1001.

Autre source d'information :  
Leçons du FEM Note n°5: « Dans quelles conditions un fonds fiduciaire est-il le meilleur outil de préservation de la biodiversité ? »; voir aussi Leçons Note n°6: « Imprimer une orientation stratégique aux fonds fiduciaires pour la préservation de la biodiversité » et Leçons Note n°7 : « Le fonds mexicain pour la protection de la nature ». La série complète des Notes sur les leçons du FEM est disponible en ligne (format PDF) à: [http://www.gefweb.org/monit/or/PLN/Notes\\_E.htm](http://www.gefweb.org/monit/or/PLN/Notes_E.htm), ou en contactant le Secrétariat du FEM (voir section « Liens, contacts, sites Internet »).

- un niveau minimal de pratiques juridiques et financières ainsi que d'institutions d'appui auxquelles les populations font confiance, est déjà en place.

En cas de menaces graves et immédiates sur la biodiversité, lorsqu'il est possible de parer efficacement à ces menaces par la mobilisation rapide de financements relativement conséquents et par un niveau d'activité potentiellement durable, les projets empruntant des approches traditionnelles peuvent s'avérer plus appropriés.

### **Autres leçons**

- Créer des comités techniques pour faciliter le pilotage du projet et dresser une liste des ONG et experts pertinents.
- Préserver leur transparence aux structures de prise de décisions du projet.
- Ne pas sous-estimer les ressources et le temps requis pour atteindre les finalités du projet.
- Limiter le nombre d'objectifs principaux et penser à segmenter le projet en phases, assorties chacune de leurs buts spécifiques.
- Identifier des cofinancements et des fonds de contrepartie de manière réaliste, et s'assurer d'en disposer selon un échéancier préétabli.
- Définir, dès les tout premiers stades de la formulation du projet, des indicateurs de suivi et d'évaluation facilement vérifiables.
- Le développement des capacités débute dès les consultations initiales, quand les parties prenantes commencent à échanger leurs expériences, à bâtir des partenariats et à comprendre le fonctionnement du FEM et les enjeux environnementaux à l'échelle planétaire.
- Une conception de qualité est certes déterminante pour conduire un projet à bon port, mais ne suffit pas, à elle seule, à garantir le succès.
- De nombreux projets marqués du sceau de la réussite sont gérés au plus près du site où sont conduites ses activités.
- La qualité des gestionnaires du projet et des autres personnels senior est un facteur clé de succès.

Autre source d'information :  
PIR Reports 1996, 1997,  
1998; et « Lessons Learned  
During the GEF Pilot  
Phase », Resource Futures  
International, Unité S&E  
référence LLR/1005.

## 4.0 Liens, contacts, sites Internet, etc.

### 4.1 Contacts

Veillez adresser vos commentaires sur ce kit d'information à :

UNDP/GEF Monitoring and Evaluation Unit  
304 East 45<sup>th</sup> Street  
10<sup>th</sup> Floor  
New York, NY 10017  
Téléphone (212) 906-5723  
Fax (212) 906-6690  
Email: [martin.krause@undp.org](mailto:martin.krause@undp.org)  
Site Internet : <http://www.undp.org/gef>

UNDP Evaluation Office  
Room DC478  
One United Nations Plaza  
New York, NY 10017  
Téléphone (212) 906-5095  
Fax (212) 906-6008  
Email: [webmaster.eo@undp.org](mailto:webmaster.eo@undp.org)  
Site Internet : <http://www.undp.org/eo>

GEF Secretariat Monitoring and Evaluation Program  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433  
Téléphone (202) 458-2548  
Fax (202) 522-3240  
Email: [geflessons@gefweb.org](mailto:geflessons@gefweb.org)  
Site Internet : <http://www.gefweb.org/projects/introme.htm>

### Tableau 6 : Coordinateurs régionaux du PNUD/FEM

Bureaux régionaux Coordinateurs	TÉL.	FAX	EMAIL
<b>AFRIQUE</b> John Hough Ademola Salau	(212) 906-5560 (212) 906-5911	(212) 906-6362 (212) 906-6362	john.hough@undp.org ademola.salau@undp.org
<b>AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES</b> Nick Remple Lita Paparoni	(212) 906-5426 (212) 906-5468	(212) 906-6688 (212) 906-6688	nick.remple@undp.org lita.paparoni@undp.org
<b>ASIE ET PACIFIQUE</b> Tim Boyle Nandita Mongia	(212) 906-6511 (212) 906-5833	(212) 906-5825 (212) 906-5825	tim.boyle@undp.org nandita.mongia@undp.org
<b>ÉTATS ARABES</b> Marcel Alers	(212) 906-6199	(212) 906-5487	marcel.alers@undp.org
<b>EUROPE ET CEI</b> Christopher Briggs	(212) 906-6402	(212) 906-6595	christopher.briggs@undp.org
<b>MONDE</b> Philip Reynolds	(212) 906-5866	(212) 906-6973	philip.reynolds@undp.org

**Tableau 7 : Coordinateurs sous-régionaux et spécialistes du PNUD/FEM responsables de S&E**

<b>Coordinateurs sous-régionaux et spécialistes du PNUD/FEM responsables de S&amp;E</b>	<b>TÉL.</b>	<b>EMAIL</b>
<b>AFRIQUE</b>		
Roy Hagen	1-218-879-5399	chapeaured@aol.com
Kevin Hill	1-212-906-5805	kevin.hill@undp.org
David LaRoche	1-802-754-9308	davidl@together.net
Trinto Mugangu	241-774928	trinto@internetgabon.com
Alan Rodgers (BD et EI)	255-578398	biodiversity@cybernet.co.tz
<b>AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES</b>		
Teresa Kramarz (ts domaines d'interv.)	(54-11) 48 24 22 80	Tembo@worldnet.att.net
<b>ASIE ET PACIFIQUE</b>		
Tim Clairs (BD et EI)	603-253-1020	tim.clairs@undp.org
<b>EUROPE ET CEI</b>		
Joachim Bendow	431-26060-5618	jbendow@unov.un.org
Robert Berkley	34-93-211-5400	r.berkley@intermail.es
Laurence Mee	44-1803-866-623	Ldmee@aol.com
Vesa Rutanen (CC)	358-9-736-009	vrutanen@kolumbus.fi

## 4.2 Liens et sites Internet

### Sites Internet du PNUD et du FEM

PNUD/FEM : <http://www.undp.org/gef/>

Secrétariat du FEM : <http://www.gefweb.org>

Banque mondiale/FEM : <http://www.worldbank.org/html/pic/GEF.html>

PNUE/FEM : <http://www.unep.org/unep/gef/home.htm>

PNUD/Bureau de l'évaluation : <http://www.undp.org/eo> ou <http://intra.undp.org/eo>

PNUD - Manuel de programmation : <http://www.undp.org/osg/pm>

Banque de données centrale du PNUD sur l'évaluation (CEDAB) : accessible par le site Internet : <http://intra.undp.org/eo/>

Le lien direct est : <http://stone.undp.org/undpweb/eo/cedab/eotextform.cfm>

Banque de données PIMS du FEM accessible à : <http://gef.undp.org>

## Résultats d'évaluation et enseignements tirés

HABITAT: Best Practices Database. *Cette banque de données présente des solutions éprouvées aux problèmes urbains que rencontrent de nos jours les grandes villes dans le monde.*

<http://www.besEATactics.org>

Interaction, a coalition of U.S. development NGOs. *Donne une liste de liens à un grand nombre de sources sur l'évaluation, procédés et meilleures pratiques fournis par de nombreuses organisations et agences.*

<http://www.interaction.org/evaluation/tips.html>

OECD/DAC (Development Assistance Committee): Evaluation Inventory. *Ce site Internet offre une liste d'extraits de documents d'évaluation que différentes organisations internationales d'aide au développement ont accepté de rendre disponibles au public (base de données dotée d'un moteur de recherche).*

<http://minweb.idrc.ca/daclog.htm>

USAID: Recent Evaluation Publications. *Ce site donne accès à différents types de publications sur l'évaluation (par exemple, évaluations de l'impact, meilleures pratiques, etc.)*

[http://www.info.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/](http://www.info.usaid.gov/pubs/usaid_eval/)

UNDP: Evaluation Reports. *Ce site Internet dispose en ligne des rapports d'évaluation, des résultats, des recommandations et des enseignements tirés.*

<http://www.undp.org/eo/evarep.htm>

World Bank: On-line Reports. *Ce site Internet dispose en ligne des rapports d'évaluation, des leçons et des pratiques, classés par sujet et par région.*

<http://www.worldbank.org/html/oed/onlinfrm.htm>

## Méthodologie de l'évaluation

Canadian Journal of Program Evaluation. *Ce journal semestriel publie des articles sur tous les aspects de la théorie et de la pratique de l'évaluation.*

<http://www.ucalgary.ca/UofC/departments/UP/UCP/CJPE.html>

Collaborative, Participatory and Empowerment Evaluation. *L'association américaine d'évaluation (The American Evaluation Association) a dans son sein un Groupe d'intérêt sur l'évaluation conjugée, participative et habilitante.*

<http://www.stanford.edu/~davidf/empowermentevaluation.html>

Guiding Principles for Evaluators. *Rapport du groupe de travail de l'American Evaluation Association sur les principes directeurs pour évaluateurs.*

<http://www.eval.org/EvaluationDocuments/aeEAPin6.html>

NGO News on Monitoring and Evaluation. *Service d'information destiné aux organisations non gouvernementales (ONG). Met l'accent sur des méthodes de suivi et d'évaluation pertinentes pour des projets de développement ayant des objectifs de développement social.*

<http://www.mande.co.uk/news.htm>

Participatory Rural Appraisal (Institute of Development Studies). *Ces pages renferment des informations sur l'évaluation rurale participative (ERP).*

<http://www.ids.ac.uk/ids/particip>

Sida – Sida Studies in Evaluation - 1998. *Ces études portent sur des questions conceptuelles et méthodologiques. Elles peuvent être commandées auprès de Sida.*

<http://www.sida.se/Sida/dyn/Crosslink.dyn?&d=173&t=0>

Spotlight on Evaluation Techniques in International Development Programs. *Cette page a pour but d'orienter les utilisateurs de l'Internet vers des sources d'information présentes sur la toile qui sont impliquées dans le développement international et l'évaluation de ces programmes.*

<http://trochim.human.cornell.edu/gallery/volz/volz.htm>

Outcome Measurement (United Way of America). *Apprendre plus sur les efforts réalisés dans le domaine de la mesure des résultats pour aider les agences de santé, de services humanitaires et d'assistance à la jeunesse et à la famille à mesurer les résultats de leurs programmes.*

<http://www.unitedway.org/outcomes/>

## **Unités d'évaluation des agences bailleurs de fonds**

BafD- Rapports d'évaluation <http://peo.asiandevbank.org/reports/index.asp>

DANIDA- Unité de l'évaluation <http://www.um.dk/udenrigspolitik/udviklingspolitik/evaluering/>

EU- Évaluation <http://europa.eu.int/comm/scr/evaluation/index.htm>

EU- Travaux d'évaluation des donateurs <http://www.oneworld.org/euforic/nar/hoeb95.htm>

FIDA- Les connaissances sur l'évaluation <http://www.ifad.org/ifadeval/>

JICA- Évaluation <http://www.jica.go.jp/Index.html>

OCDE/DAC- Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide <http://www.oecd.org/dac/evaluation/>

Sida - Évaluations <http://www.sida.se/Sida/dyn/Crosslink.dyn?&d=173&t=0>

USAID- Récentes publications sur CDIE Evaluation [http://www.info.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/](http://www.info.usaid.gov/pubs/usaid_eval/)

Banque mondiale-Département de l'évaluation des opérations

<http://www.worldbank.org/html/oed/index.html>

## **Environnement**

BafD- Études d'impact sur l'environnement <http://www.adb.org/Work/Environment/>

Banque asiatique de développement- <http://peo.asiandevbank.org/>

ELDIS - Système de développement électronique et d'information sur l'environnement

<http://www.ids.ac.uk/eldis/eldis.html>

HABITAT- Banque de données sur les meilleures pratiques <http://www.besEATactices.org>

IISD - Institut international pour le développement durable <http://iisd1.iisd.ca/>

The Green Globe Yearbook <http://www.ngo.grida.no/ggynet/>

PNUD- Environnement <http://www.undp.org/toppages/envirn/envframe.htm>  
USAID- Environnement [http://www.info.usaid.gov/pubs/usaaid\\_eval/#09](http://www.info.usaid.gov/pubs/usaaid_eval/#09)  
USAID- Impact de l'énergie [http://www.info.usaid.gov/pubs/usaaid\\_eval/#01](http://www.info.usaid.gov/pubs/usaaid_eval/#01)  
Banque mondiale- Agriculture et environnement  
<http://www.worldbank.org/html/oed/agricfrm.htm>  
Banque mondiale- Énergie <http://www.worldbank.org/html/oed/energfrm.htm>  
Banque mondiale- Eau et assainissement <http://www.worldbank.org/html/oed/waterfrm.htm>

### **Autres ONG internationales**

Conservation International <http://www.conservation.org>  
The Nature Conservancy <http://www.tnc.org/>  
World Conservation Monitoring Centre <http://www.wcmc.org.uk>  
The World Conservation Union (IUCN) <http://www.iucn.org>  
World Wildlife Federation <http://www.wwf.org>