

# ANNEXES

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE**

**Rome, 2020**

# Annexe 1 – Principes éthiques GNUE et principes fondamentaux qui sous-tendent l'évaluation et les examens à la FAO<sup>1</sup>

## 1. Principes éthiques GNUE

### **Respect de la dignité et de la diversité**

Les évaluateurs doivent:

- a. respecter les différences en matière de culture, de coutumes locales, de croyances et pratiques religieuses, d'interaction personnelle, de rôles en fonction du genre, de handicap, d'âge et de dimension ethnique, et doivent être conscients des implications potentielles de ces différences lors de la programmation, la réalisation et le rapportage des évaluations, en utilisant des instruments d'évaluation appropriés au contexte culturel.
- b. perturber le moins possible les activités sous réserve que les informations nécessaires soient recueillies, en accordant une grande attention aux individus et aux institutions qu'ils souhaitent impliquer dans l'évaluation, en optimisant leur implication en termes de temps et en respectant le droit de chacun à la confidentialité.

### **Droits et juste représentation**

Lors de l'implication de personnes ou de groupes dans l'évaluation, les évaluateurs doivent assurer:

- a. Le droit à l'auto-détermination. Les participants potentiels doivent être traités comme des agents autonomes et doivent avoir la possibilité de prendre des décisions de manière indépendante sans aucune pression ou peur de difficultés en cas de refus de participation.
- b. La juste représentation. Les évaluateurs doivent sélectionner les participants de manière juste, en relation avec les objectifs de l'évaluation, sans égard à leur disponibilité ou à la facilité de les faire participer. La représentation des groupes relativement faibles, « cachés » ou exclus pour toute autre raison doit faire l'objet d'une attention particulière.

### **Conformité aux codes s'appliquant aux groupes vulnérables**

Lorsque l'évaluation implique la participation de membres issus de groupes vulnérables, les évaluateurs doivent connaître les codes légaux (internationaux ou nationaux) qui s'appliquent et s'y conformer, par exemple, dans le cas d'entretiens avec des enfants ou des jeunes.

### **Demande de réparation**

Les parties prenantes reçoivent les informations nécessaires pour a) demander réparation des préjudices perçus suite à l'évaluation ou suite au projet qui fait l'objet de cette évaluation, et b) enregistrer une réclamation concernant la conduite d'une agence de mise en œuvre ou de réalisation.

### **Confidentialité**

Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir les informations de manière confidentielle tout en les informant quant à l'objectif et aux limites de la confidentialité. Les évaluateurs doivent s'assurer que les informations sensibles ne soient pas reconductibles à leur source de manière à ce que les personnes concernées soient protégées contre toutes représailles.

### **Nuisances à éviter**

Les évaluations peuvent avoir un effet négatif sur leurs objets ou sur les personnes qui y participent. Des lors, les évaluateurs doivent veiller à: minimiser les risques et les charges pour les participants, s'efforcer de maximiser les bénéfices et réduire toute nuisance inutile qui proviendrait d'une évaluation critique ou négative, sans compromettre l'intégrité de l'évaluation.

<sup>1</sup> [Charter for the FAO Office of Evaluation, 2010.](#)

## 2. Les principes fondamentaux qui sous-tendent l'évaluation et les examens à la FAO

### **Indépendance**

L'indépendance doit être protégée tout au long du processus d'évaluation: politique, cadre institutionnel, gestion de la fonction d'évaluation, conduite des évaluations et suivi. La fonction d'évaluation doit être située dans l'Organisation en dehors de la direction hiérarchique qu'elle est chargée d'évaluer, et avoir un rapport direct avec les organes directeurs et le Directeur général. De cette manière, elle reste distincte des responsables de la conception et de la mise en œuvre des politiques et opérations évaluées. Elle doit être exempte d'influence indue de la part de la direction grâce à un contrôle indépendant des ressources financières et humaines affectées à l'évaluation, y compris une évaluation indépendante des performances du personnel d'évaluation. La liberté de concevoir et de mener des évaluations selon des normes de qualité professionnelles doit être garantie.

### **Impartialité**

L'évaluation doit être exempte de biais. Cela signifie que les évaluateurs doivent faire preuve d'intégrité professionnelle et personnelle et éviter les conflits d'intérêts. L'indépendance et la qualité de la conception de l'évaluation sont des conditions préalables supplémentaires à l'impartialité. Les évaluations doivent valoriser l'apport des acteurs principaux, faire preuve d'un certain degré d'empathie tout en conservant une rigueur intellectuelle. Étant donné qu'aucun individu n'est totalement impartial, les équipes d'évaluation doivent équilibrer différents points de vue et antécédents.

### **Crédibilité**

Les évaluations doivent avoir un haut degré de crédibilité, tant de la part des organes directeurs que des gestionnaires qui doivent prendre et mettre en œuvre les décisions. Outre l'impartialité et l'indépendance, la crédibilité de l'évaluation exige également que l'équipe d'évaluateurs possède une compétence technique avérée dans le domaine évalué et son contexte ainsi qu'une compétence démontrée en matière d'évaluation. L'examen indépendant par les pairs des rapports d'évaluation renforce également leur crédibilité.

### **Transparence**

Les rapports d'évaluation et les réponses de la direction sont du domaine public. Les évaluations suivent un processus consultatif, au cours duquel les évaluateurs et les responsables de l'évaluation dialoguent le plus possible avec les principales parties prenantes tout au long du processus d'évaluation.

### **Utilité**

L'utilité doit toujours être une considération primordiale pour la sélection d'un sujet à évaluer. Les évaluations seront très utiles pour traiter les principaux domaines de préoccupation des organes directeurs et / ou de la direction de la FAO, en particulier en cas de problèmes perçus, de priorités changeantes ou de nouvelles opportunités. L'évaluation doit être programmée pour s'intégrer dans le processus décisionnel de gestion.

## Annexe 2 – Rôles et responsabilités des principales parties prenantes dans les EXMP de projets FAO-FEM

Cette annexe apporte des informations complémentaires sur les rôles et responsabilités des principaux acteurs et groupes impliqués dans la planification et la mise en œuvre de l'examen à mi-parcours (EXMP) d'un projet FAO-FEM.

### 1. Le gestionnaire du budget ou le responsable de l'EXMP.

Le gestionnaire du budget de projet de la FAO (BH) – le représentant de la FAO dans le cas d'un projet intervenant dans un seul pays – est responsable de l'exécution du projet, de la gestion des résultats, de la mise en œuvre et de la remise des rapports dans le respect des délais et de l'utilisation appropriée des ressources, supposant une solide gestion financière (ou contrôle des finances dans le cadre de la modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels - OPIM - voir annexe 3 pour des informations complémentaires). Le BH d'un projet de la FAO est ainsi responsable de s'assurer que l'EXMP est planifié à temps avec des dispositions appropriées, mais s'appuie sur les conseils et le soutien du fonctionnaire de programme (point focal) de l'unité de coordination FAO FEM (UC FAO FEM).

En collaboration avec l'unité de gestion du projet (UGP), le BH facilite la communication avec les contreparties du gouvernement, les partenaires et le point focal opérationnel du FEM (PFO) pour la planification de l'EXMP, qui comprend l'organisation des sessions de présentation et de compte rendu ou des ateliers de travail dans le pays. Le BH est chargé de la préparation et de la publication des termes de référence et du recrutement des consultants externes de l'EXMP en collaboration avec l'UC FAO FEM, le fonctionnaire technique principal (FTP) et d'autres membres pertinents de l'équipe spéciale de projet (ESP).

Le BH est responsable de l'EXMP dans son ensemble mais peut, sous réserve d'approbation de l'UC FAO FEM, nommer un responsable de l'EXMP (RM), provenant d'un Bureau décentralisé de la FAO ou du personnel d'une division, pour diriger et coordonner les activités de l'EXMP au quotidien, prévoyant notamment le recrutement des consultants indépendants de l'EXMP et l'organisation de la logistique des missions. Toutefois, pour assurer l'indépendance de la procédure, le RM ne doit pas avoir été impliqué dans le projet FEM qui fait l'objet de l'examen (à quelque étape que ce soit de la conception, de la mise en œuvre ou du soutien technique du projet). Le RM et le point focal de l'UC FAO FEM supervisent le consultant principal de l'EXMP et l'équipe de l'EXMP dans son ensemble et autorisent conjointement le paiement final pour le rapport de l'EXMP.

#### Gestionnaire du budget (BH)/Responsable de l'EXMP (RM)

**Principales responsabilités:** Coordonner et contrôler l'ensemble du processus de l'EXMP, y compris le recrutement des consultants et la désignation et la supervision du RM (dans le cas du BH)

PHASE	RESPONSABILITÉS
<b>Phase 1 – Planifier</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contacter l'UC FAO FEM dans les six mois précédant l'échéance de la mi-parcours du projet (à la moitié de la durée comprise entre la date d'entrée en fonction (EOD) et la date limite (NTE) inscrites dans le Système d'information sur la gestion de programme de terrain de la FAO (FPMIS) pour initier l'EXMP.</li> <li>S'assurer que des fonds suffisants ont été alloués à l'EXMP conformément aux dispositions de suivi et évaluation (S&amp;E) établies dans le document de projet et le guide de l'EXMP et lors des discussions avec l'UC FAO FEM.</li> <li>Si le projet est mis en œuvre conjointement avec une autre agence FEM, s'assurer que la répartition des responsabilités de gestion et de réalisation de l'EXMP sont claires pour les deux agences.</li> <li>Le cas échéant, nommer un RM pour agir pour le compte du BH, et assumer entièrement la responsabilité de la gestion et de la réalisation de l'EXMP.</li> <li>Constituer et préparer une liste de documents relatifs au projet pour l'EXMP (le «dossier d'information du projet»). Ce dossier implique la collecte et le regroupement des données de co-financement (et la transmission du tableau de co-financement à chacun des co-financeurs) bien avant la mission de l'EXMP, les données de suivi, les rapports d'avancement, les rapports de retour de mission (BTOR) et tout outil de suivi du FEM relatif au projet, etc., avec le soutien de l'UGP. Tous les documents pertinents doivent être mis à disposition et téléchargés sur FPMIS.</li> </ol>

<b>Phase 2 – Concevoir et préparer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conjointement avec l'UGP et les membres de l'ESP, préparer la première version des termes de référence généraux de l'EXMP, comprenant sa portée/ses objectifs, son utilité et faisabilité, son calendrier et son budget, une analyse initiale des parties prenantes, les principaux progrès à la mi-parcours et les principaux défis/problématiques affrontés, ainsi que les termes de référence des consultants de l'EXMP (voir le modèle fourni à l'annexe 6)</li> <li>2. Corriger les termes de référence de l'ensemble de l'EXMP en prenant en compte les observations reçues de l'UC FAO FEM et des membres de l'ESP. Partager les termes de référence corrigés avec les contreparties gouvernementales pour leur revue, puis les finaliser et les publier.</li> <li>3. Préparer la première version des termes de références spécifiques à chaque consultant de l'EXMP et les transmettre à l'UC FAO FEM pour sa revue et ses commentaires; finaliser les termes de référence.</li> <li>4. Publier un appel à manifestation d'intérêt pour consultants qualifiés. Sélectionner et recruter l'équipe de l'EXMP, en collaboration avec l'UC FAO FEM et préparer les contrats individuels.</li> <li>5. Organiser une réunion de présentation pour l'équipe de l'EXMP avec l'UC FAO FEM pour assurer une compréhension commune des termes de référence de l'EXMP, les politiques et les dispositions pertinentes du FEM et de la FAO.</li> <li>6. Fournir à l'équipe de l'EXMP les documents clés du projet nécessaires pour l'EXMP (dossier d'information du projet – voir encadré 1 du guide principal pour la liste détaillée).</li> <li>7. S'assurer que l'UGP prépare les outils de suivi du FEM (pour les projets FEM-5 et pour les projets FEM-6 et FEM-7 comprenant des composantes relatives aux aires protégées) préalablement à l'EXMP et/ou les données pour renseigner les indicateurs de base FEM-7 (projets FEM-6 et FEM-7).</li> <li>8. Assurer la liaison avec l'UGP pour identifier les parties prenantes que l'équipe de l'EXMP devra interroger et transmettre les demandes formelles d'entretien pour la mission de l'EXMP aux autorités gouvernementales et aux autres partenaires, le cas échéant.</li> <li>9. Se rendre disponible pour un entretien (par Skype)/présentation avec l'équipe de l'EXMP avant la mission de l'EXMP, dans le cadre du processus de la phase initiale.</li> <li>10. Revoir le rapport initial de l'EXMP, y compris la matrice des questions et la liste des entretiens avant la mission.</li> <li>11. Partager le rapport initial de l'EXMP avec les principaux membres de l'ESP (notamment le FTP et le FLO de l'UC FAO FEM et le point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM) pour leurs revues et commentaires et transmettre à l'équipe de l'EXMP des observations à cet égard avant le démarrage de la mission.</li> <li>12. Après réception d'un rapport initial de l'EXMP acceptable, approuver formellement la mission de l'EXMP.</li> </ol>
<b>Phase 3 – Collecter, analyser et rédiger le rapport</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faciliter les réunions et les missions de terrain de l'EXMP, notamment en organisant les entretiens et les missions de terrain nécessaires.</li> <li>2. Se rendre disponible pour des entretiens par Skype/présentations avec l'équipe de l'EXMP durant la mission de l'EXMP.</li> <li>3. Organiser les sessions de compte rendu/ateliers de travail avec l'équipe de l'EXMP pour l'UGP, la/les contrepartie(s) gouvernementale(s) et les partenaires principaux (dont le PFO du FEM).</li> <li>4. Participer à la réunion de conclusion/compte rendu au cours de laquelle l'équipe de l'EXMP présente ses observations initiales.</li> <li>5. Mettre en œuvre et coordonner le processus de revue de la version provisoire du rapport de l'EXMP avec les parties prenantes pertinentes en deux temps: (1) tout d'abord, la revue interne de la FAO de la version provisoire du rapport, en partageant cette version avec le BH, le FTP, l'UGP, le FLO de l'UC FAO FEM et le point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM, l'ESP (en prévoyant un délai d'une semaine), suivie par (2) la revue externe par la contrepartie du projet (à travers le BH ou le représentant de la FAO) et un groupe plus large de parties prenantes pertinentes.</li> <li>6. Coordonner, collecter, rassembler et synthétiser les commentaires reçus sur le rapport provisoire de l'EXMP (pour les projets complexes) et transmettre les commentaires à l'équipe de l'EXMP (dans la matrice de commentaires) pour qu'ils soient intégrés dans la version corrigée.</li> <li>7. Contribuer aux revues des versions ultérieures du rapport de l'EXMP si nécessaire pour assurer la qualité générale du rapport.</li> <li>8. Approuver le rapport final de l'EXMP avec le point focal de l'UC FAO FEM.</li> </ol>

<b>Phase 4 – Diffuser et assurer le suivi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S’assurer que le résumé exécutif du rapport de l’EXMP soit traduit dans les cas où il n’est pas rédigé en anglais.</li> <li>2. Approuver le paiement final de l’équipe de l’EXMP suite à l’autorisation du fonctionnaire chargé de programme de l’UC FAO FEM.</li> <li>3. Assurer la direction de l’élaboration de la Réponse de la Direction pour le suivi avec l’UGP, l’ESP et l’UC FAO FEM (dans un délai de quatre semaines), comprenant une session du Comité de pilotage du projet (CPP) pour débattre des recommandations de l’EXMP. S’assurer que les contributions sont incluses dans la réponse de la Direction et approuvées par le CPP.</li> <li>4. S’assurer que les recommandations de l’EXMP sont correctement considérées dans le plan de travail et le budget annuels suivants et sont prises en compte dans les rapports d’avancement de projet (PPR) semestriels du projet de la FAO et dans la revue annuelle de la mise en œuvre du projet du FEM (PIR).</li> </ol>
---	--

## 2. Directeur national du projet

Le Directeur national du projet (DNP) désigné par l’agence principale assume, pour le compte du gouvernement considéré, la responsabilité générale de l’exécution réussie du projet. Le DNP fait office de point focal de coordination pour le projet avec les autres agences gouvernementales. Il/elle s’assure que toutes les contributions du gouvernement prévues pour le projet (y compris le co-financement par le gouvernement) sont mises à disposition et contrôle/soutient le travail du coordinateur de projet. Le DNP participe par ailleurs au CPP.

Directeur national de projet	
Principales responsabilités: Faciliter la participation des partenaires gouvernementaux dans le processus de l’EXMP et soutenir l’UGP pour assurer une bonne communication de l’EXMP et de ses résultats au sein du gouvernement	
PHASE	RESPONSABILITÉS
<b>Phase 1 – Planifier</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informer les partenaires gouvernementaux, y compris le PFO du FEM, du processus de l’EXMP, demander leur participation au processus de l’EXMP et confirmer leur disponibilité durant la période proposée pour l’EXMP.</li> </ol>
<b>Phase 2 – Concevoir et préparer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revoir les termes de référence provisoires et transmettre les commentaires relatifs au BH/RM</li> </ol>
<b>Phase 3 – Collecter, analyser et rédiger le rapport</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S’assurer que tous les partenaires gouvernementaux pertinents transmettent leurs contributions à l’examen dans les délais prévus (y compris le co-financement).</li> <li>2. Se rendre disponible pour un entretien avec l’équipe de l’EXMP durant la mission de l’EXMP.</li> <li>3. Participer à la réunion de conclusion/compte rendu au cours de laquelle l’équipe de l’EXMP présente ses observations initiales.</li> <li>4. Recueillir les commentaires des partenaires gouvernementaux sur le rapport provisoire de l’EXMP dans les temps prévus (une semaine).</li> <li>5. Revoir le rapport provisoire de l’EXMP et transmettre les commentaires relatifs au BH/RM.</li> </ol>
<b>Phase 4 – Diffuser et assurer le suivi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuer à la Réponse de la Direction et s’assurer que les recommandations de l’EXMP sont correctement mises en œuvre.</li> </ol>

### 3. Comité de pilotage du projet

Un CPP rassemblant différentes parties prenantes est créé pour chaque projet FAO-FEM avec la mission de guider et contrôler l'exécution du projet. Il fournit des orientations pour s'assurer que l'exécution du projet est conforme au document de projet, revoit et approuve toute correction proposée, en particulier toute modification dans la matrice des résultats du projet et les dispositions de mise en œuvre. Le CPP revoit et autorise aussi tous les plans de travail et budgets annuels; il revoit l'avancement du projet et la réalisation des résultats programmés, tels qu'ils sont présentés dans les PPR semestriels, PIR et rapports financiers. Il fournit des conseils sur les questions et problèmes émergeant lors de la mise en œuvre du projet et qui lui sont soumis par l'UGP ou les parties prenantes; il facilite la collaboration entre les partenaires du projet.

Comité de pilotage du projet	
Principales responsabilités: Faciliter la participation des partenaires gouvernementaux et des autres principales parties prenantes dans le processus de l'EXMP	
PHASE	RESPONSABILITÉS
Phase 1 – Planifier	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Les membres du Comité doivent se tenir informés des dates et du processus de l'EXMP.</li><li>2. Confirmer la disponibilité des partenaires et parties prenantes pour les dates proposées.</li></ol>
Phase 2 – Concevoir et préparer	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Les membres du Comité doivent se tenir informés des termes de références et du processus de l'EXMP</li></ol>
Phase 3 – Collecter, analyser et rédiger le rapport	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se rendre disponibles pour un entretien avec l'équipe de l'EXMP durant la mission de l'EXMP.</li><li>2. Revoir le rapport provisoire de l'EXMP et transmettre les commentaires relatifs au BH/RM</li></ol>
Phase 4 – Diffuser et assurer le suivi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Contribuer à la Réponse de la Direction et s'assurer que les recommandations de l'EXMP sont examinées, approuvées et correctement mises en œuvre.</li></ol>

### 4. Fonctionnaire technique principal

Un Fonctionnaire technique principal de la FAO est assigné à chaque projet et programme FAO-FEM. Il/elle coordonne et assure le flux d'expertise technique, le soutien technique et la supervision des projets et programmes de la FAO à travers le cycle de projet, en collaboration avec les autres fonctionnaires techniques pertinents faisant partie de l'ESP de la FAO. Les FTP de la FAO participent aux missions de supervision et fournissent une supervision technique, c'est pourquoi leurs rapports de retour de mission et leurs autres rapports techniques sont des sources d'informations importantes pour l'EXMP. Les FTP de la FAO soutiennent les gestionnaires du budget en fournissant des conseils sur l'expertise technique requise pour l'EXMP (et l'évaluation finale) et des commentaires quant à la composition de l'équipe de l'EXMP et au contenu des termes de référence de l'EXMP. Les FTP sont chargés de l'évaluation sociale et environnementale du projet et valident le document de classification du risque. Ils supervisent la mise en œuvre de mesures d'atténuation du risque, telles qu'elles sont exposées dans les PPR et les PIR des projets présentant un risque évalué comme modéré ou élevé, conformément aux Directives de gestion environnementale et sociale de la FAO<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> FAO (2015: 19) Diagramme 1: Gestion du risque environnemental et social dans le cycle de projet de la FAO et responsabilités connexes

## Fonctionnaire technique principal

**Principales responsabilités:** Soutenir le processus de conception de l'EXMP et la revue du rapport de l'EXMP

PHASE	RESPONSABILITÉS
<b>Phase 1 – Planifier</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Le FTP doit se tenir informé des dates et du processus de l'EXMP.</li><li>2. Confirmer sa disponibilité pour être interrogé par les membres de l'équipe de l'EXMP.</li></ol>
<b>Phase 2 – Concevoir et préparer</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. S'assurer que les termes de référence de l'EXMP préparés par le BH/RM sont techniquement corrects et émettre des commentaires pour les améliorer, le cas échéant.</li><li>2. Soutenir l'UGP pour la réalisation des outils de suivi du FEM (pour les projets FEM-5, et pour les projets FEM-6 et FEM-7 relatifs à la biodiversité comprenant des composantes relatives aux aires protégées) préalablement à l'EXMP et/ou des données pour renseigner les indicateurs de base du FEM-7 (pour les projets FEM-6 et FEM-7)</li><li>3. Assister le BH/RM et l'UC FAO FEM pour revoir les qualifications du/des consultant(s) de l'EXMP et les CV, le cas échéant.</li><li>4. Se rendre disponible pour un entretien/présentation initial(e) par Skype avec l'équipe de l'EXMP avant la mission de l'EXMP pour donner son propre point de vue sur le projet auquel il a apporté son soutien technique.</li></ol>
<b>Phase 3 – Collecter, analyser et rédiger le rapport</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se rendre disponible pour un entretien/présentation par Skype avec l'équipe de l'EXMP durant la mission de l'EXMP, si nécessaire.</li><li>2. Si possible, participer à la séance de compte rendu avec l'équipe de l'EXMP à la fin de la mission de terrain pour examiner les observations, conclusions et recommandations potentielles préliminaires.</li><li>3. Revoir le rapport provisoire de l'EXMP d'un point de vue technique et transmettre ses commentaires</li></ol>
<b>Phase 4 – Diffuser et assurer le suivi</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Assister le BH pour la rédaction de la Réponse de la Direction</li></ol>

## 5. Unité de coordination FAO-FEM

L'UC FAO FEM, placée au sein de la Division du changement climatique et de l'environnement de la FAO (CBC) est l'unité de liaison pour le financement (FLU) responsable de la continuité des relations institutionnelles avec le FEM à travers le cycle de projet. Elle gère le portefeuille des projets FAO-FEM, supervise et contrôle les projets et rend compte au Secrétariat du FEM de leur réalisation, notamment en transmettant les rapports de l'EXMP. Elle fournit par ailleurs un soutien en termes de coordination au Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) pour les évaluations finales.

L'UC FAO FEM revoit et commente les termes de référence de l'EXMP et participe à la sélection des consultants externes qui devront être recrutés par le BH. Elle fournit aussi un soutien technique pour la planification et la mise en œuvre d'un EXMP, réalise le contrôle de qualité du rapport initial, des rapports provisoires et final de l'EXMP et valide le rapport final de l'EXMP, autorisant ainsi le paiement final aux consultants de l'EXMP. Un point focal pour l'EXMP, généralement un fonctionnaire chargé de programme de l'UC FAO FEM, est nommé spécifiquement au sein de l'UC FAO FEM pour faire office de point de contact pour l'EXMP.

En outre, le fonctionnaire de liaison pour le financement de l'UC FAO FEM (FLO) contrôle les résultats et le budget du projet, notamment en assurant la supervision et le compte rendu des activités au FEM à travers les PIR du FEM annuels.



## Unité de coordination FAO-FEM

**Principales responsabilités:** Soutenir le processus de l'EXMP et assurer le contrôle de qualité des rapports provisoires et de l'action de suivi

PHASE	RESPONSABILITÉS
<b>Phase 1 – Planifier</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planifier les activités afin que l'EXMP soit mis en place dans les délais prévus (commencer la planification 4-6 mois avant la date prévue de la mi-parcours entre les dates EOD et NTE).</li> <li>2. Fournir des conseils au BH/RM sur le processus de l'EXMP et sur les exigences du FEM.</li> <li>3. Partager le guide de l'EXMP pour les projets FAO-FEM et ses annexes.</li> </ol>
<b>Phase 2 – Concevoir et préparer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revoir et commenter (aussi bien le FLO et le point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM) les termes de référence de l'EXMP pour s'assurer qu'ils sont conformes aux termes de référence standards tels qu'ils sont définis dans le guide de l'EXMP et émettre des observations pour les améliorer, le cas échéant.</li> <li>2. Assister le BH/RM dans l'identification et la sélection des consultants indépendants de l'équipe de l'EXMP, en approuvant (conjointement au BH/RM) la sélection finale.</li> <li>4. Fournir des conseils à l'équipe de l'EXMP sur le processus de l'EXMP et sur les conditions du FEM à respecter, en fournissant une copie du guide de l'EXMP pour les projets FAO-FEM et les principales politiques et directives du FEM.</li> <li>5. Le FLO assure la liaison entre le BH/RM et le FTP pour garantir que les outils de suivi du FEM soient corrigés et actualisés à la mi-parcours (pour les projets FEM-5 et FEM-6 et FEM-7 (projets sur la biodiversité comprenant des composantes relatives aux aires protégées) et/ou que les données relatives aux indicateurs de base soient renseignées (pour les projets FEM-6 et FEM-7) et transmises à l'équipe de l'EXMP dans les temps.</li> <li>6. Conjointement à l'EGP, le FLO prépare l'équipe de l'EXMP sur le projet.</li> <li>7. Revoir et approuver le rapport initial de l'EXMP (point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM) avec le BH/RM, y compris l'examen du programme et des produits livrables de l'EXMP (agenda de la mission, matrice de l'EXMP, etc.)</li> <li>8. Se rendre disponible pour une réunion de présentation par Skype (point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM) avec l'équipe de l'EXMP avant la mission de l'EXMP et pour un entretien avec l'équipe de l'EXMP (le FLO, qui fait partie de l'ESP doit être interrogé par l'équipe de l'EXMP).</li> </ol>
<b>Phase 3 – Collecter, analyser et rédiger le rapport</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseiller l'équipe de l'EXMP, le BH/RM et l'UGP sur des problématiques relatives à l'EXMP et aux exigences des politiques du FEM.</li> <li>2. La FLO doit se rendre disponible pour un entretien/présentation par Skype avec l'équipe de l'EXMP durant la mission de l'EXMP.</li> <li>3. Participer à une séance de compte rendu par Skype avec l'équipe de l'EXMP à la fin de la mission de terrain</li> <li>4. Fournir des observations et commentaires à la fin de la mission de terrain de l'EXMP sur les observations et les conclusions initiales.</li> <li>5. Revoir et commenter la première version du rapport de l'EXMP en assurant un contrôle de la qualité et transmettre ses commentaires à l'équipe de l'EXMP (FLO et point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM).</li> </ol>
<b>Phase 4 – Diffuser et assurer le suivi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Noter et commenter la version finale du rapport de l'EXMP</li> <li>2. Télécharger le rapport complet de l'EXMP, la Réponse de la Direction et les outils de suivi dans FPMIS et traduire la Réponse de la Direction dans la/les langue(s) officielle(s) lorsqu'elle n'est pas rédigée en anglais.</li> <li>3. Le FLO doit s'assurer que la section pertinente de la troisième PIR est corrigée conformément aux observations et recommandations du rapport de l'EXMP – par exemple, si des modifications concernant la théorie du changement et le cadre logique/la matrice de résultats du projet sont approuvées à la mi-parcours et s'il existe des changements relatifs aux risques et à leur atténuation (ceci relevant de la responsabilité spécifique du FLO de l'UC FAO FEM).</li> <li>4. Transmettre le rapport de l'EXMP au Secrétariat du FEM (à travers le portail du FEM) avec la Réponse de la Direction (tous les documents sont transmis en anglais) ainsi que les outils de suivi corrigés pour les projets FEM-5 et les contributions aux indicateurs de base du FEM-7 pour les projets FEM-6 et FEM-7.</li> </ol>

## 6. Unité de gestion du projet

L'UGP est responsable des opérations au quotidien, du suivi et des rapports du projet conformément au plan de travail, au budget et au plan de S&E annuels du projet. Pour les projets de grande envergure, l'équipe comprend généralement un conseiller technique principal et/ou un responsable/coordonnateur de projet, un coordonnateur national et un spécialiste du S&E, secondés par d'autres spécialistes et experts (dont le rôle et le nombre varient en fonction des projets).

Pour les projets nationaux, l'UGP est généralement dirigé par un responsable de projet national (parfois nommé coordonnateur de projet) engagé spécifiquement pour le projet. Certains postes de l'UGP peuvent être financés ou couverts par le gouvernement concerné au titre de la contribution de co-financement.

L'UGP suit l'avancement du projet en collectant régulièrement des données sur les indicateurs de produit et de réalisation. La collecte des données de l'UGP constitue donc l'une des principales sources d'informations pour l'EXMP. Les membres de l'UGP doivent se montrer disponibles et réactifs pour l'équipe de l'EXMP. L'UGP et le BH mettent ensuite en œuvre les mesures et les actions recommandées par l'EXMP, comme convenu dans la Réponse de la Direction, suivent et documentent les progrès et rendent compte des mesures mises en œuvre à travers le PIR annuel du FEM et la PPR semestrielle de la FAO.

Unité de gestion de projet	
Principales responsabilités: Fournir les informations concernant le projet à l'équipe de l'EXMP et fournir l'assistance logistique nécessaire pour l'EXMP.	
PHASE	RESPONSABILITÉS
<b>Phase 1 – Planifier</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conjointement au BH/RM, préparer la première version des termes de référence pour l'EXMP, comprenant sa portée/ses objectifs, son utilité et sa faisabilité, son calendrier et son budget, les principaux progrès réalisés à la mi-parcours et les principaux défis/problèmes affrontés, ainsi que les termes de référence pour les consultants de l'EXMP.</li> <li>2. Revoir et actualiser les outils de suivi FEM du projet à la mi-parcours (pour les projets FEM-5 et pour les projets FEM-6 et FEM-7 sur la biodiversité comprenant des composantes relatives aux aires protégées) et/ou renseigner les données relatives aux indicateurs de base FEM-7 (pour les projets FEM-6 et FEM-7).</li> <li>3. Assister le BH/RM pour compléter les documents relatifs au projet (dossier d'informations du projet).</li> </ol>
<b>Phase 2 – Concevoir et préparer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparer la logistique des entretiens et missions de l'EXMP, dont les déplacements internes et l'organisation des réunions et entretiens (en s'assurant que les itinéraires sont approuvés et que les parties prenantes ont été convenablement averties).</li> <li>2. Se rendre disponible pour un entretien par Skype avec l'équipe de l'EXMP avant la mission de l'EXMP.</li> </ol>
<b>Phase 3 – Collecter, analyser et rédiger le rapport</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fournir l'assistance logistique nécessaire pour la mission de l'EXMP.</li> <li>2. Soutenir l'organisation des entretiens et des réunions de l'EXMP.</li> <li>3. Se rendre disponible pour un entretien en personne ou par Skype avec l'équipe de l'EXMP durant la mission de l'EXMP; collaborer avec l'équipe de l'EXMP pour revoir les outils de suivi du FEM (pour les projets FEM-5) ou les indicateurs FEM-7 (pour les projets FEM-6 et FEM-7) et les finaliser, avec l'aide du FTP et du FLO si nécessaire)</li> <li>4. Participer à la réunion de conclusion/compte rendu au cours de laquelle l'équipe de l'EXMP présente ses observations et recommandations initiales.</li> <li>5. Revoir le rapport de l'EXMP, en vérifiant les erreurs et les inexactitudes des informations et transmettre ces commentaires au BH/RM pour qu'il les intègre dans la matrice de commentaires.</li> </ol>
<b>Phase 4 – Diffuser et assurer le suivi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assister le BH/RM pour la rédaction de la Réponse de la Direction, en collaboration avec les membres du CPP et de l'ESP.</li> <li>2. Intégrer les recommandations de l'EXMP dans les plans de travail annuels suivants.</li> <li>3. Mettre en œuvre les recommandations et actions de l'EXMP, comme approuvées dans la Réponse de la Direction.</li> <li>4. Fournir des informations au BH à l'occasion du PIR ou de la PPR quant à la mise en œuvre des recommandations de l'EXMP comme approuvées dans la Réponse de la Direction.</li> </ol>

## 7. Équipe de l'EXMP

L'équipe de l'EXMP comprend des consultants indépendants (généralement au nombre de deux): (1) un chef d'équipe qui est généralement un consultant international ou régional, mais peut aussi être un consultant national faisant preuve d'expérience en revue et évaluation de projet FEM et disposant d'une expertise technique/ en évaluation appropriée pour le projet, et (2) un consultant national, disposant d'une expertise technique pertinente et d'une bonne compréhension et connaissance du contexte du projet. Les deux consultants n'auront eu aucune implication ni aucun intérêt dans un quelconque aspect du projet FEM en question.

Lors des rapports sur les progrès ou des demandes d'informations, de conseils ou d'orientation, l'équipe de l'EXMP doit adresser sa correspondance aussi bien au BH/RM qu'au point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM.

Équipe de l'EXMP	
Principales responsabilités: respecter les obligations contractuelles définies dans les termes de référence de l'EXMP.	
PHASE	RESPONSABILITÉS
<b>Phase 2 – Concevoir et préparer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revoir les termes de référence avec le BH/RM et l'UC FAO FEM pour assurer la faisabilité et l'efficacité de l'EXMP.</li> <li>2. Revoir le dossier d'informations du projet, y compris les outils de suivi FEM à compter de l'agrément du Directeur général et des phases de la mi-parcours (pour les projets FEM-5 et pour les projets FEM-6 et FEM-7 sur la biodiversité comprenant des composantes relatives aux aires protégées) et/ou renseigner les données relatifs aux indicateurs de base FEM-7 (pour les projets FEM-6 et FEM-7).</li> <li>3. Assurer la liaison avec le BH/RM et l'UGP pour assurer le respect correct des délais de la mission de revue.</li> <li>4. Discuter et s'entretenir préalablement à la mission par Skype avec le BH/RM, le FTP, l'UC FAO FEM (FLO et point focal pour l'EXMP) et l'UGP, le cas échéant.</li> <li>5. Assurer la liaison avec le BH/RM et l'UGP (responsable du projet/coordonnateur et le reste de l'équipe de projet) pour définir la méthodologie de l'EXMP.</li> <li>6. Préparer le rapport initial de l'EXMP et le transmettre au BH/RM et à l'UC FAO FEM et intégrer les commentaires (le rapport initial doit idéalement être approuvé deux semaines avant la/les mission(s) de l'EXMP pour disposer du temps nécessaire à la préparation des entretiens et de la logistique).</li> </ol>
<b>Phase 3 – Collecter, analyser et rédiger le rapport</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réaliser la/les mission(s) de l'EXMP.</li> <li>2. Organiser une réunion de conclusion avec le BH/RM, l'UGP et la contrepartie du projet pour présenter les observations et conclusions initiales et discuter des recommandations préliminaires possibles.</li> <li>3. Diriger une session de compte rendu par Skype avec l'UGP et d'autres personnels du Siège.</li> <li>4. Achever et soumettre la première version provisoire du rapport de l'EXMP au BH/RM et à l'UC FAO FEM dans les trois semaines qui suivent l'achèvement de la/les mission(s) de terrain.</li> <li>5. Revoir et prendre en compte les deux séquences de commentaires de la part des parties prenantes (revue interne par le personnel de la FAO et revues externes par les contreparties et les autres partenaires du projet) sur la version provisoire du rapport de l'EXMP, intégrer les corrections et les commentaires pertinents, et fournir une trace des vérifications en complétant la matrice de commentaires, annexée au rapport de l'EXMP.</li> <li>6. Transmettre le rapport final corrigé de l'EXMP au BH/RM et à l'UC FAO FEM dans un délai d'une semaine à compter de la réception des commentaires par les parties prenantes.</li> </ol>
<b>Phase 4 – Diffuser et assurer le suivi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participer à un atelier de travail des parties prenantes pour discuter des observations, conclusions et recommandations, en fonction des nécessités et des disponibilités (la participation par Skype est une alternative acceptable s'il n'est pas possible de participer en personne).</li> </ol>

## 8. Autres membres du personnel de la FAO impliqués dans l'EXMP

### a. Équipe spéciale de projet de la FAO

L'ESP est un organe de gestion et de consultation créé pour chaque projet de la FAO. L'ESP est composé de membres du personnel de la FAO disposant des responsabilités et des compétences appropriées pour assurer la gestion technique, opérationnelle et administrative efficace du projet au cours du cycle de projet. L'ESP est créée formellement lors de la formulation du projet. Les membres de l'ESP des projets FAO-FEM comprennent au moins: le BH du projet qui fait office de responsable de l'ESP, soutenu par une équipe opérationnelle basée dans le Bureau de pays, sous-régional ou régional considéré pour les projets sur un seul pays, sous-régional ou régional et au Siège pour les projets inter-régionaux ou mondiaux; un FTP au niveau sous-régional, régional ou du Siège; un fonctionnaire technique au niveau du Siège (non applicable pour les projets disposant de FTP auprès du Siège à Rome); et l'UC FAO FEM en qualité de FLU. L'ESP peut éventuellement comprendre un Conseiller technique principal et d'autres personnels techniques et opérationnels selon les cas.

### b. Le Bureau de l'évaluation de la FAO

Depuis janvier 2019, date à laquelle le Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) a décidé de décentraliser l'évaluation à mi-parcours de projets, tous les EXMP de projets FAO-FEM sont gérés par le BH du projet et supervisés par l'Unité de coordination FAO FEM (UC FAO FEM). Toutefois, l'UC FAO FEM peut demander à l'OED de superviser l'EXMP d'un projet en cas de besoin. Dans de rares cas (à convenir au cas par cas), lorsqu'une évaluation à mi-parcours de plus grande envergure est jugée nécessaire (comme pour les projets complexes ou pour les projets traitant de questions difficiles), l'OED peut encore être amené à gérer directement les EXMP.

## 9. Autres responsables importants

a. Le **Secrétariat du FEM** est responsable du contrôle sur le portefeuille général des projets FEM, reçoit et enregistre les rapports de l'EXMP et MTE soumis par la FAO et d'autres agences FEM et émet des commentaires le cas échéant. À l'avenir, le FEM versera une partie du défraiement prévu pour l'agence chargée de la mise en œuvre (30 pour cent) à la réalisation de l'EXMP.

b. Le **Bureau d'évaluation indépendant du FEM (IEO)**, indépendant du Secrétariat du FEM, établit des standards minimaux pour l'évaluation de projet FEM<sup>2</sup>, assure la fonction indépendante d'évaluation au sein du FEM et est chargé de mener des évaluations indépendantes qui impliquent un ensemble de projets gérés par plus d'une agence FEM, généralement à un niveau stratégique, sur ses domaines d'intervention ou des thèmes transversaux.

c. Le **Point Focal opérationnel du FEM (PFO)**<sup>3</sup> est un fonctionnaire du gouvernement, nommé par son pays en qualité de point de contact pour les activités FEM dans ce pays. Conformément à la condition minimale 4 (Implication des Points focaux opérationnels) de la politique de l'évaluation du FEM de 2019 (GEF IEO, 2019), «les PFO seront informés au sujet des revues à mi-parcours et des évaluations finales et devront, le cas échéant et selon les possibilités, participer à une séance d'information et de compte rendu respectivement au début et à la fin des missions d'évaluation. Ils recevront un rapport provisoire à commenter, seront invités à contribuer à la Réponse de la Direction (le cas échéant), et recevront le rapport d'évaluation final dans un délai de 12 mois à compter de l'achèvement du projet ou programme». Par ailleurs, il est rappelé que «les PFO du FEM jouent un rôle central pour faciliter l'accès aux membres du personnel des institutions gouvernementales impliqués dans les projets du FEM durant les évaluations. Ils doivent promouvoir l'utilisation, le suivi et l'action relatifs aux recommandations de l'évaluation concernant des sujets pertinents pour le FEM et dirigés aux niveaux régional, national et du projet. Ils jouent aussi un rôle important pour faire en sorte que les parties prenantes nationales soient pleinement consultées (y compris les organisations de la société civile engagées dans les activités du FEM), et impliquées dans les plans, mise en œuvre et résultats des activités d'évaluation du FEM relatives au pays». Par conséquent, le PFO du FEM doit être tenu informé et impliqué dans le processus de l'EXMP, conformément aux orientations du FEM.

<sup>2</sup> Deux politiques FEM différentes ont été approuvées en 2019: l'une sur le suivi, préparée par le Secrétariat du FEM (GEF Secretariat, 2019), et l'autre sur la politique d'évaluation par le Bureau d'évaluation indépendant du FEM (IEO) (GEF IEO, 2019).

<sup>3</sup> La liste des points focaux FEM par pays est disponible sur le site internet du FEM: [https://www.thegef.org/focal\\_points\\_list](https://www.thegef.org/focal_points_list).

# Annexe 3 – Rôles et responsabilités de la FAO en qualité d'agence du FEM

## 1. Dans le cadre de la modalité d'exécution directe (DEX, de l'anglais *Direct Execution Modality*)

Dans le cadre de la modalité d'exécution directe (DEX), la FAO met en œuvre et exécute des projets et fournit la plupart des services destinés aux institutions nationales en agissant sous la direction du Comité de pilotage du projet (CPP), présidé par le ministre chef de file ou le principal partenaire national pour l'exécution. La FAO peut déléguer une partie des services à fournir à des organismes à but non lucratif (comme par exemple des organismes publics et des organisations non gouvernementales) avec qui elle souscrit des protocoles d'accord (*Letters of Agreement*, en anglais) ou à des organismes commerciaux avec qui elle stipule des contrats de prestation de services. Dans le cadre de la modalité DEX, la FAO est responsable aussi bien d'un point de vue technique que fiduciaire de la réalisation des résultats escomptés du projet. La distinction entre les fonctions de mise en œuvre et d'exécution, aspect essentiel des standards fiduciaires minimaux du FEM, est assurée grâce à la répartition des rôles et responsabilités telle qu'elle précisée ci-après.

La gestion au quotidien d'un projet FAO-FEM relève de la responsabilité du gestionnaire du budget nommé par la FAO (BH) et de l'unité de gestion de projet (UGP) (fonction exécutive). Le contrôle technique, la supervision du projet et l'évaluation relèvent en revanche de la responsabilité des fonctionnaires techniques de la FAO assignés au projet, de l'Unité de coordination FAO FEM (UC FAO FEM) en qualité d'unité de liaison avec le donateur et du Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) qui assument une fonction de mise en œuvre.

Dans le cadre de la modalité d'exécution directe (DEX), le BH planifie, en collaboration avec le CPP, l'UGP, les membres de l'ESP de la FAO et la UC FAO FEM, un budget et un calendrier approprié pour l'examen à mi-parcours (EXMP) (et travaille avec l'OED pour l'évaluation finale prévue ultérieurement), généralement lors de la phase de formulation du projet.

## 2. Dans le cadre de la modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels (OPIM)

Dans le cadre de la modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels (OPIM)<sup>1</sup>, la FAO est responsable de la mise en œuvre du projet FEM, qui «comprend la supervision de l'exécution du projet pour s'assurer que le projet est mis en œuvre conformément aux standards et exigences convenus»<sup>2</sup>.

La FAO, en sa qualité d'agence de mise en œuvre du FEM, assume la responsabilité générale de la réalisation des résultats et en rend compte au Conseil du FEM. La FAO réalise le suivi et la supervision de la mise en œuvre et du soutien technique du projet pour s'assurer que le projet est mis en œuvre conformément aux standards et conditions convenus. La FAO est par ailleurs tenue de s'assurer que les exigences de suivi, de comptes rendus et d'évaluation du projet prévues aux différentes étapes sont respectées, conformément aux politiques de suivi et d'évaluation du FEM, notamment la revue de la mise en œuvre annuelle du projet du FEM (PIR), un EXMP et une évaluation finale, mais aussi les rapports d'avancement du projet semestriels de la FAO (PPR).

L'entité chargée de l'exécution – le partenaire opérationnel (PO) dans la terminologie de la FAO – est chargée de mettre en œuvre les résultats convenus du projet conformément aux exigences et standards de performance de la FAO et d'autres partenaires fiduciaires. Le PO est responsable de la gestion quotidienne des résultats du projet qui lui est confié, dans le respect intégral des termes et conditions de l'accord avec les partenaires opérationnels (APO). Le PO est chargé et responsable vis-à-vis de la FAO du respect des délais et la qualité de la mise en œuvre des résultats du projet, de la supervision opérationnelle des activités de mise en œuvre, des comptes rendus dans les temps impartis et de l'utilisation efficace des ressources du

<sup>1</sup> Section 701 du Manuel de la FAO relative à la Modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels (OPIM) (disponibles sur l'intranet de la FAO à l'adresse [http://intranet.fao.org/faohandbook/fao\\_manual/chapter\\_vii\\_operational\\_modalities/701\\_operational\\_partners\\_implementation\\_modality/701\\_index/](http://intranet.fao.org/faohandbook/fao_manual/chapter_vii_operational_modalities/701_operational_partners_implementation_modality/701_index/); (les collaborateurs ne faisant pas partie du personnel de la FAO et les consultants peuvent obtenir ce document auprès du Responsable de l'EXMP).

<sup>2</sup> GEF (2007), Standards, Section A.2 (g)

FEM pour les finalités prévues. Le PO supporte entièrement le risque fiduciaire et du programme et assume la responsabilité administrative et technique vis-à-vis de la FAO de la mise en œuvre des résultats, mais aussi de la gestion du suivi et du budget, conformément à l'accord stipulé avec le partenaire opérationnel. Cette responsabilité s'applique à tous les versements effectués par le PO à tout organisme avec lequel il a stipulé un contrat.

Dans le cadre de l'OPIM, le formulateur du projet (le responsable de la conception du projet, généralement le Représentant de la FAO auprès du pays considéré) s'assure, lors de la phase de formulation du projet, qu'un budget relatif à un EXMP et une évaluation finale est provisionné dans la part du budget administrée par la FAO, afin que la FAO puisse sélectionner et recruter des consultants externes et gérer l'examen indépendant et l'évaluation dans les temps impartis. Le formulateur du projet doit s'assurer que les dispositions relatives à l'EXMP et l'évaluation finale sont explicitement exposées dans les sections pertinentes du document du projet.

### **3. Dans le cadre de la mise en œuvre conjointe avec d'autres agences du FEM**

Lorsque les projets financés par le FEM sont mis en œuvre conjointement par la FAO et d'autres agences du FEM, des dispositions relatives au compte rendu au FEM et à la gestion des EXMP (et des évaluations finales) seront examinées et convenues lors de la phase de conception de projet par les agences impliquées et stipulées dans le document de projet.

Les agences participantes du FEM peuvent choisir de déléguer la responsabilité de la gestion de l'EXMP (et de l'évaluation finale) à une agence du FEM, nommée «agence chef de file», qui agira avec la participation active et/ou le soutien des autres agences. L'EXMP appliquera les protocoles de l'agence chef de file, tout en s'assurant que les plans et les résultats de l'EXMP sont communiqués dans des délais rapides à toutes les agences impliquées et au Secrétariat du FEM.

### **4. Dans le cadre d'approches programmatiques ou intégrées**

Dans le cadre d'une «approche programmatique» pilote ou d'une «approche intégrée», les différents projets sont regroupés dans un «programme», qui inclut souvent un projet «parent» de plus petite échelle faisant office de mécanisme de coordination et plusieurs projets «enfant» (*Child projet*, en anglais) comprenant les principales activités du projet qui font partie du même programme dans différentes régions et/ou pays. Les projets «enfant» requièrent des rapports d'EXMP indépendants (à travers des examens de projets distincts ou des cas d'études séparés dans le cadre d'une revue de synthèse ou d'une évaluation de programme), en plus d'une analyse résumée du programme considéré dans son ensemble. Il est fortement recommandé d'assurer la coordination et l'harmonisation des projets «enfant» et «parent» pour garantir la possibilité de comparer les résultats de l'évaluation à mi-parcours au sein du groupe de projets et la conformité des conditions de participation des agences du FEM.

# **Annexe 4 – Modèle annoté de termes de référence pour les examens à mi-parcours de projets et programmes FAO-FEM**

*Prière d'utiliser ce document comme modèle lors de l'élaboration des termes de référence de l'EXMP de votre projet, en l'adaptant aux conditions spécifiques de votre projet.*

## **Termes de référence pour l'examen à mi-parcours du projet *[nom du projet]***

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE**

*[Date]*

---

## Tables des matières

<b>Sigles, abréviations et acronymes</b> .....	iii
<b>Introduction</b> .....	1
<b>1 Histoire et contexte du projet/programme</b> .....	2
1.1 Description du projet, de ses objectifs et de ses composantes .....	2
1.2 Parties prenantes du projet et leur rôle .....	2
1.3 Théorie du changement .....	4
1.4 Avancement de la mise en œuvre et principaux défis à la mi-parcours.....	4
<b>2 Finalité et portée de l'EXMP</b> .....	5
<b>3 Objectifs et questions clés de l'EXMP</b> .....	6
3.1 Objectifs de l'EXMP .....	6
3.2 Questions de l'EXMP .....	7
<b>4 Méthodologie</b> .....	10
<b>5 Rôles et responsabilités</b> .....	11
<b>6 Composition et profil de l'équipe de l'EXMP</b> .....	13
<b>7 Produits de l'EXMP (produits livrables)</b> .....	14
<b>8 Calendrier de l'EXMP</b> .....	15
<b>Annexes</b> .....	16



---

## Sigles, abréviations et acronymes

Présenter ici la liste des sigles, abréviations et acronymes. Passer en revue l'intégralité du document et répertorier tous les sigles, abréviations et acronymes utilisés. Les sigles, abréviations et acronymes absents du document ne doivent pas figurer dans la liste.

Lorsqu'un sigle est utilisé pour la première fois dans le texte, il doit être développé. La liste contient les sigles, abréviations et acronymes utilisés de manière répétée dans le rapport. Les sigles, acronymes et abréviations courants sont par exemple ceux énumérés ci-après:

BH	Gestionnaire du budget (de l'anglais <i>Budget Holder</i> )
BP	Bureau pays
BR	Bureau regional
BSR	Bureau sous-régional
CBIT	Initiative de renforcement des capacités pour la transparence (de l'anglais <i>Capacity-building Initiative for Transparency</i> )
CPP	Comité de pilotage du projet
DNP	Directeur national du projet
EOI	Expression d'intérêt (de l'anglais <i>Expression Of Interest</i> )
ESP	Équipe spéciale du projet ( <i>Projet Task Force</i> , en anglais)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (de l'anglais <i>Food and Agriculture Organisation</i> )
FLO	Chargé de liaison avec le donateur (de l'anglais <i>Funding Liaison Officer</i> )
FPMA	Fonds pour les Pays les moins avancés
FPMIS	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (de l'anglais <i>Field Programme Management Information System</i> )
FTP	Fonctionnaire technique principal ( <i>Lead Technical Officer</i> , en anglais)
EMP	Évaluation à mi-parcours
EXMP	Examen à mi-parcours
OED	Bureau de l'évaluation de la FAO
OS	Objectif stratégique de la FAO
RM	Responsable de l'examen à mi-parcours (de l'anglais <i>mid-term Review Manager</i> )
SCCF	Fonds spécial pour le changement climatique (de l'anglais <i>Special Climate Change Fund</i> )
UC FAO FEM	Unité de coordination FAO FEM
UGP	Unité de gestion du projet
UTP	Unité technique principale



## Introduction

Ce document offre un modèle pour l'élaboration des termes de référence des examens à mi-parcours (EXMP) de projets et programmes de la FAO financés par le FEM, par le Fonds pour les Pays les moins avancés (FPMA), le Fonds spécial pour le changement climatique (SCCF) et l'Initiative de renforcement des capacités pour la transparence (IRCT). Il fournit des indications spécifiques permettant de compléter chaque section des TDR.

Ce modèle propose des exemples et des questions pouvant être utilisés pour élaborer et adapter les termes de référence de l'EXMP. Toutes les indications visant à guider l'utilisateur doivent être supprimées dans la version finale des termes de référence.

Ce document sera principalement utilisé par le personnel de la FAO, notamment le gestionnaire du budget (BH) ou le responsable de l'EXMP (RM) qu'il/elle a désigné (voir annexe 2 sur les rôles et les responsabilités), responsable du démarrage et de la gestion de l'EXMP, ainsi que par les membres de l'Équipe spéciale de projet (ESP) et de l'Unité de coordination (UC) FAO-FEM. Pour de plus amples informations sur le processus de mise en œuvre d'un EXMP, consulter le guide principal sur l'EXMP.

Ce modèle est un outil de travail vivant qui doit être modifié en fonction du contexte propre à chaque EXMP spécifique mais vise aussi à améliorer l'efficacité et l'efficacité du processus de l'EXMP.

Prière de prendre en compte les exigences suivantes en matière de mise en forme:

- Paragraphes numérotés
- Police: Segoe UI
- Dimension des caractères: 10,5

# 1 Histoire et contexte du projet/programme

1. Cette section fournira aux évaluateurs une vue d'ensemble du projet/programme et du contexte de développement au sein duquel il est mis en œuvre.
2. La section relative à l'historique et au contexte doit exposer clairement ce qui est évalué et identifier les principaux facteurs sociaux, environnementaux, économiques, politiques, géographiques et démographiques du contexte au sein duquel le projet ou programme s'inscrit et en rapport direct avec l'EXMP. Cette description doit être ciblée et concise (deux ou trois pages au maximum) afin de mettre en évidence uniquement les problématiques les plus pertinentes pour l'EXMP. Elle ne doit pas être un simple «copié-collé» des informations relatives au contexte issues du document de projet, mais doit résumer le projet.

## 1.1 Description du projet, de ses objectifs et de ses composantes

3. Cette section présentera les principaux descripteurs relatifs à l'historique et au contexte et comprendra les informations suivantes:

- Le nom/titre du projet/programme faisant l'objet de l'examen et les informations FEM-FAO de base, comme le code FEM d'identification du projet, l'agence d'exécution du FEM, le financement du FEM et le co-financement (dont les contributions de la FAO et d'autres donateurs, les autres financements, le co-financement promis et en nature, en relation avec le tableau de co-financement fourni à l'annexe 2), le nom de l'entité chargée de l'exécution, l'éventuel lien avec un programme du FEM, et la durée du projet (ces informations peuvent être présentées dans un tableau);
- Description du contexte et de la justification du projet:
  - Localisation de la zone où le projet est mis en place (région, pays, type de territoire et zone(s) cible(s), si possible), avec des localisations géo-référencées et une carte;
  - Justification, problématiques, défis et difficultés auxquels le projet s'efforce de répondre.
- Description du projet ou du programme:
  - Quand et comment le projet/programme a débuté;
  - Brève description des objectifs principaux du projet et de ses différentes composantes;
  - Groupes/bénéficiaires ciblés par le projet (pour l'ensemble du projet et pour chaque composante);
  - Structure du projet, notamment les dispositions en matière de gestion, les ressources humaines et le budget;
  - Stade actuel de la mise en œuvre et dates essentielles ;
- Comment le projet se conforme aux priorités nationales, au Cadre de programmation par pays de la FAO, aux priorités régionales de la FAO, aux priorités du FEM et aux objectifs de développement durable, le cas échéant (en résumé uniquement). Une brève analyse précisant comment l'EXMP s'intègre au contexte d'autres examens et évaluations en cours ou précédentes du même projet et d'autres initiatives importantes devra aussi être fournie.

## 1.2 Parties prenantes du projet et leur rôle

4. Les TDR doivent présenter une liste des principaux partenaires et parties prenantes impliqués dans le projet, dont les organisations partenaires chargés de l'exécution, les groupes locaux et les

bénéficiaires. Ils devront exposer le rôle que chacun d'eux joue au sein du projet, mais aussi l'appréciation du RM et de l'UGP sur la nécessité ou pas de les inclure dans l'EXMP. L'analyse initiale des parties prenantes devra être présentée dans le tableau A4.1.

**Tableau A4.1. Modèle de matrice d'analyse des parties prenantes**

Principales parties prenantes (désagrégées le cas échéant) <sup>1</sup>	Quel est leur rôle dans le projet?	Quelle est la raison de leur inclusion ou exclusion dans l'EXMP?	Priorité pour l'EXMP (1-3) <sup>2</sup>	Comment et quand doivent-ils être impliqués dans l'EXMP?
<b>1. Parties prenantes actives ayant une responsabilité directe pour le projet, comme par exemple la FAO, les partenaires de l'exécution</b>				
Nom partie prenante groupe 1				
Nom partie prenante groupe 2				
Etc.				
<b>2. Parties prenantes actives ayant une capacité de décisions dans le projet, par exemple membres du CPP</b>				
Nom partie prenante groupe 1				
Nom partie prenante groupe 2				
Etc.				
<b>3. Parties prenantes secondaires (affectées seulement indirectement ou temporairement)</b>				
Nom partie prenante groupe 1				
Nom partie prenante groupe 2				
Etc.				
<b>4. Parties prenantes au niveau de base qui bénéficient directement ou indirectement de l'intervention (désagrégées par genre si possible)</b>				
Nom partie prenante groupe 1				
Nom partie prenante groupe 2				
Etc.				
<b>5. Parties prenantes au niveau de base qui ne bénéficient pas de l'intervention (désagrégées par genre si possible)</b>				
Nom partie prenante groupe 1				
Nom partie prenante groupe 2				
Etc.				
<b>6. Autres groupes d'intérêts qui ne participent pas directement à l'intervention, par exemple les organisations de développement travaillant dans le domaine, les organisations de la société civile</b>				
Nom partie prenante groupe 1				
Nom partie prenante groupe 2				
Etc.				

5. Cette liste initiale des principales parties prenantes facilite l'identification des groupes et des personnes qu'il faudra éventuellement consulter et interroger dans le cadre du processus de l'évaluation. Elle peut être modifiée par l'équipe de l'EXMP une fois engagée et sera actualisée avant son incorporation dans le rapport initial de l'EXMP.

<sup>1</sup> Indiquer les noms des principaux acteurs, si connus, en étant aussi précis que possible

<sup>2</sup> 1 = essentiel; 2 = souhaitable; 3 = selon le temps et les ressources disponibles

### **1.3 Théorie du changement**

6. Une théorie du changement (TDC) est utile pour identifier les principaux objectifs et questions de l'EXMP. Certains projets FAO-FEM ont élaboré une TDC lors de la phase de formulation du projet, présentée dans le document de projet. Si elle est seulement implicite, l'équipe de l'EXMP doit reconstruire une théorie du changement après les faits pour l'intégrer au rapport initial, en se basant sur le cadre logique du projet et l'examen des autres documents de projet (voir annexe 10 pour des informations complémentaires sur la théorie du changement).

### **1.4 Avancement de la mise en œuvre et principaux défis à la mi-parcours**

7. Cette sous-section doit présenter brièvement les résultats principaux réalisés et les principaux défis relevés depuis le début de la mise en œuvre du projet. Il convient d'éviter d'énumérer les activités et de choisir en revanche de mettre l'accent sur ce qui a été réalisé (en suivant la théorie du changement) et sur les principales barrières qui ont entravé la réalisation. L'objectif de cette section est d'indiquer à l'équipe de l'EXMP le niveau actuel de l'avancement de la mise en œuvre et de mettre en évidence les problèmes spécifiques au projet qui doivent être considérés par l'EXMP.

## 2 Finalité et portée de l'EXMP

8. La «finalité» de l'EXMP est la raison pour laquelle l'EXMP a été mise en œuvre, mais aussi pourquoi à ce moment précis. Elle doit répondre à la question: «Pourquoi mettons-nous en œuvre cet EXMP?»
9. La finalité principale de l'EXMP est de:
  - rendre compte – répondre aux besoins d'information et aux intérêts des décideurs politiques et d'autres acteurs disposant d'un pouvoir de décision, par exemple la Direction de la FAO et l'UC FAO FEM;
  - améliorer le projet/programme – les améliorations apportées au projet ou au programme fournissent des informations précieuses aux directeurs ou à d'autres responsables des opérations régulières du projet/programme (par exemple, l'UGP, l'ESP, l'UC FAO FEM et le CPP);
  - contribuer à la connaissance – compréhension et contextualisation approfondie du projet/programme et de ses pratiques, particulièrement profitables pour l'UC FAO FEM, le personnel de la FAO et les futurs formulateurs et chargés de la mise en œuvre.
10. Un EXMP peut viser des finalités et utilisations variées. Il est toutefois généralement nécessaire de décider lors de la phase de la conception de l'EXMP sur quel aspect les ressources seront mises en priorité.
11. Cette section devra identifier les utilisateurs primaires auxquels s'adresse l'EXMP du projet, les parties prenantes qui utiliseront ses observations pour générer un changement. Il peut s'agir du BH et du RM désigné, de l'Unité de gestion de projet (UGP), de la contrepartie nationale du projet, de l'ESP (dont le chargé de liaison avec le donateur (FLO) et du fonctionnaire technique principal (FTP) et d'autres personnels techniques de la FAO auprès du Siège), des membres du CPP, du FEM et d'autres parties prenantes. Le BH/RM, l'UGP et l'ESP devront s'efforcer d'identifier la finalité de l'EXMP en adoptant une approche consultative, en collaboration avec tous les destinataires primaires visés, et préciser comment ils souhaiteront utiliser les résultats de l'EXMP. Il convient toutefois de signaler que l'utilisation de l'EXMP et des produits associés peut varier d'une partie prenante à une autre, si bien que le BH/RM et les principaux membres de l'ESP pourront être amenés à négocier pour parvenir à un accord général entre les utilisateurs primaires sur la/les finalité(s) principale(s) de l'EXMP et de son utilisation prévue.
12. La portée de l'EXMP expose précisément l'objet de l'évaluation (l'objectif de l'EXMP) et définit les paramètres de l'EXMP: la période couverte, les segments de la population cible qui seront pris en compte; les aires géographiques qui seront étudiées; les parties prenantes à impliquer; si toutes les composantes du projet/programme seront considérées ou pas. Dans la mesure du possible, une explication devra être donnée afin de justifier les choix effectués, comme par exemple, l'accent mis sur certaines composantes du projet ou sur des aires géographiques spécifiques.
13. De plus amples précisions sur la finalité, l'utilisation et la portée de l'EXMP sont disponibles dans le guide de l'EXMP.

## 3 Objectifs et questions clés de l'EXMP

### 3.1 Objectifs de l'EXMP

14. Les objectifs de l'EXMP décrivent exactement ce que l'EXMP prévoit de réaliser et ce qu'il devra étudier en relation avec les critères d'évaluation du FEM. Il traitera et évaluera les éléments suivants:

**Pertinence** – mesure de la cohérence de la conception et des résultats prévus de l'intervention par rapport aux priorités et aux politiques environnementales et de développement locales, nationales et sous-régionales; de sa complémentarité avec les interventions existantes et de sa pertinence pour les parties prenantes et les bénéficiaires du projet; de sa capacité d'adaptation au contexte de l'intervention dans la durée.

**Efficacité** – niveau avéré ou escompté d'obtention des résultats (produits, réalisations, objectifs et impacts, notamment les avantages mondiaux pour l'environnement (GEF, 2019c) en prenant en compte les principaux facteurs qui influencent les résultats, en prévoyant une évaluation appréciant si une capacité suffisante a été développée pour assurer la réalisation des résultats avant la fin du projet et au-delà ainsi que la probabilité d'impacts à moyen et long terme..

**Efficience** – efficience du projet en termes de coûts et de respect des délais de ces activités; mesure de l'optimisation des ressources par l'intervention qui a transformé les contributions (fonds, personnel, expertise, équipement, etc.) en résultats dans les meilleurs délais et au moindre coût par rapport aux alternatives.

**Durabilité** – (probable) persistance des effets positifs dérivant de l'intervention après son achèvement et potentiel pour la mise à l'échelle et/ou la réplication; tout risque financier, socio-politique, institutionnel, de gouvernance ou environnemental pour la durabilité des résultats et avantages du projet; toute preuve la possible réplication ou catalyse des résultats du projet.

**Facteurs affectant la performance** – les principaux facteurs à considérer sont:

- la conception du projet et son état d'avancement pour la mise en œuvre (par exemple la capacité suffisante du partenaire pour initier les opérations, les changements du contexte advenus entre la formulation et le démarrage opérationnel);
- l'exécution du projet, notamment la gestion de projet (aussi bien en ce qui concerne la modalité de la mise en œuvre que l'implication de contreparties et de différentes parties prenantes);
- la mise en œuvre du projet, comprenant la supervision par la FAO (BH, FTP et FLO), les activités d'appui et la contribution générale de l'ESP;
- la gestion financière et la mobilisation des co-financements prévus;
- les partenariats pour le projet et l'implication des parties prenantes (notamment le niveau d'appropriation des résultats du projet par les parties prenantes), le soutien politique du gouvernement, le soutien institutionnel des partenaires opérationnels (comme par exemple les branches régionales des services vulgarisation agricoles ou des autorités forestières);
- la communication, la sensibilisation du public et la gestion de la connaissance;
- l'application d'un système de S&E, comprenant la conception, la mise en œuvre et le budget pour un système de S&E.

**Dimensions transversales** – considérations telles que la dimension de genre, les problématiques liées aux populations autochtones et aux minorités, les droits de l'homme; les garanties sociales et environnementales appliquées à un projet exigeant, entre autres, un examen de la classification du risque en relation avec les garanties environnementales et sociales (GES) et la mise en place de provisions pour atténuer les risques identifiés lors de la formulation du projet<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> La FAO applique un système de détection en ligne lors de la phase de conception du projet. Il est obligatoire, même lorsque le projet a été approuvé avant que la FAO n'ait adopté la Politique du FEM sur les standards minimum des agence d'exécution relatifs aux garanties sociales et environnementales (GEF, 2011) en février 2015, dans la mesure où la FAO a déjà appliqué les directives pour l'évaluation de



## 3.2 Questions de l'EXMP

15. Les questions de l'EXMP doivent être présentées dans cette section, et correspondre à un ou plusieurs critères d'évaluation du FEM (l'EXMP rassemble des preuves en posant des questions pour évaluer leur degré de conformité aux critères du FEM). Les questions de l'EXMP doivent être basées sur les objectifs du projet et s'appuyer sur la théorie du changement du projet. Elles doivent être suffisamment larges, mais doivent toujours permettre d'établir les priorités de l'EXMP et de traiter les problématiques spécifiques du projet, comme convenu avec le BH/RM et les principales parties prenantes. Elles seront redéfinies par la suite en collaboration avec l'équipe de l'EXMP et documentées dans le rapport initial.
16. En fonction de la taille et complexité du projet (et, par conséquent de l'EXMP), chaque questions peut être divisées en sous-questions, qui composent ainsi la matrice de l'EXMP<sup>4</sup>. Des exemples de question pour chacun des critères énumérés au paragraphe 13 sont fournis dans l'encadré A4.1. Les questions doivent être reformulées en fonction du contexte de la théorie du changement du projet.

### Encadré A4.1. Exemples de questions de l'EXMP (à adapter pour chaque projet)

<p><b>1. Pertinence</b> (attribuer une note)</p>	<p>Les résultats du projet ont-ils été conformes aux priorités du pays, aux stratégies de programme opérationnel ou aux domaines d'intervention du FEM, au Cadre de programmation par pays de la FAO et aux besoins et priorités des bénéficiaires ciblés (communautés locales, hommes et femmes, et populations autochtones, selon les cas)?</p> <p>Des modifications relatives à la pertinence du projet ont-elles été constatées depuis sa formulation, comme l'adoption de nouvelles politiques nationales, plans ou programmes qui affectent la pertinence des objectifs et des buts du projet? Dans le cas affirmatif, des modifications doivent-elles être effectuées pour le rendre plus pertinent?</p>
<p><b>2. Efficacité des résultats du projet</b> (attribuer une note)</p>	<p><i>(Obtention des résultats)</i> Dans quelle mesure le projet a-t-il réalisé ses produits, réalisations et objectifs? Quels résultats plus larges (le cas échéant) le projet a-t-il obtenus au niveau régional et mondial à ce jour? Des conséquences non prévues ont-elles été constatées? Existe-t-il des preuves de la réduction de la pression environnementale (par exemples, en termes de menaces directes sur la biodiversité) ou du changement de statut environnemental (comme une amélioration des populations des espèces visées), qui refléterait des avantages mondiaux pour l'environnement ou des changements dans les cadres politiques, légaux et réglementaires? Dans quelle mesure l'obtention des résultats peut-elle être attribuée à la composante financée par le FEM?</p> <p><i>(Probabilité de l'impact)</i> Existe-t-il des barrières ou d'autres risques qui pourraient entraver la progression future vers les objectifs de plus long terme du projet et leur réalisation? Qu'est-il possible de faire pour augmenter la probabilité des impacts positifs résultant du projet? Dans quelle mesure les progrès vers les impacts de long terme peuvent-ils être attribués au projet?</p> <p><i>(Pour les évaluations de programmes) (Cohérence)</i> Quelle est la cohérence du programme avec les théories du changement, indicateurs et résultats escomptés/obtenus de ses projets «enfant»? Quelle est la valeur ajoutée du regroupement de plusieurs interventions au sein d'un programme unique (en comparaison avec un niveau d'investissement similaire effectué dans des projets comparables)?</p>

l'impact environnemental en 2011 (FAO, 2012a) pour détecter et évaluer les risques de tout projet FAO. Par conséquent, l'équipe de la EXMP devrait examiner et confirmer les évaluations et le statut de risque GES à la mi-parcours et toutes les modifications à apporter, si nécessaire. Les orientations les plus récentes fournies par le FEM sont disponibles dans l'ouvrage référencé sous le titre GEF, 2019b. Un projet FEM ne doit causer aucun dommage à l'environnement ou à quelque partie prenante que ce soit et devra, le cas échéant, adopter des mesures pour prévenir ou atténuer ses effets négatifs.

<sup>4</sup> Voir annexe 9 du guide de l'EXMP pour disposer d'un modèle de matrice de l'EXMP.

<p><b>3. Efficience</b> (attribuer une note)</p>	<p>Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre de manière efficiente et efficace en termes de coûts? Sa direction a-t-elle été capable de s'adapter aux variations des conditions afin d'améliorer l'efficience de la mise en œuvre du projet?</p> <p>Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur des accords, initiatives, sources de données, synergies et complémentarités existantes avec d'autres projets, partenariats, etc., afin d'éviter la duplication d'activités similaires par d'autres groupes et initiatives?</p> <p>Si le projet est exécuté dans le cadre de la modalité OPIM, ajouter des questions pertinentes pour l'OPIM, par exemple si l'accord relatif à la mise en œuvre a été suivi efficacement. Un ensemble de questions complémentaires est proposé en exemple pour des projets comprenant une composante OPIM dans l'annexe 12 du guide de l'EXMP.</p>
<p><b>4. Durabilité</b> (attribuer une note)</p>	<p><i>(Durabilité)</i> Quelle est la probabilité que les résultats du projet restent utiles ou perdurent après l'achèvement du projet? Quels sont les risques principaux qui pourraient affecter la durabilité des résultats et bénéfices du projet (en considérant les aspects financiers, socio-économiques, institutionnels et environnementaux et de gouvernance)?</p> <p><i>(Réplication et catalyse)</i> Quels résultats, enseignements ou expériences ont été répliqués (dans différentes zones géographiques) ou mis à l'échelle (dans la même zone géographique, mais à plus large échelle et financé par d'autres sources)? Quels résultats, enseignements ou expériences sont susceptibles d'être répliqués ou mis à l'échelle dans le futur proche?</p> <p>Si le projet est mis en œuvre dans le cadre de la modalité OPIM, ajouter des questions pertinentes pour l'OPIM (voir la boîte à outils OPIM)</p>
<p><b>5. Facteurs affectant les progrès</b> (attribuer une note)</p>	<p><i>(Conception du projet)</i> La conception du projet est-elle appropriée pour obtenir les résultats escomptés? Les liens de causalité du projet (tels qu'exposés dans sa théorie du changement) sont-ils cohérents et clairs? Dans quelle mesure les objectifs et les composantes du projet sont-ils clairs, pratiques, réalisables dans le temps imparti? Dans quelle mesure la dimension de genre a-t-elle été intégrée dans le cadre des objectifs et résultats du projet? D'autres acteurs - société civile, populations autochtones ou secteur privé - ont-ils été impliqués dans la conception ou la mise en œuvre du projet et quel a été l'effet sur les résultats du projet?</p> <p><i>(Exécution et gestion du projet)</i> Dans quelle mesure l'agence chargée de l'exécution a-t-elle réellement assumé son rôle et ses responsabilités dans la direction et gestion du projet? Quels ont été les principaux défis en termes de direction et de gestion? Comment les risques ont-ils été identifiés et gérés? Quels changements s'avèrent nécessaires pour améliorer la réalisation du projet dans la deuxième moitié restante?</p> <p>Si le projet est mis en œuvre dans le cadre de la modalité OPIM, ajouter les questions relatives pertinentes pour l'OPIM (voir la boîte à outils OPIM)</p> <p><i>(Gestion du financement et du co-financement)</i> Quels défis en matière de gestion du financement le projet a-t-il affrontés? Dans quelle mesure le co-financement promis a-t-il été réalisé? Des ressources complémentaires ont-elles été mobilisées auprès des co-financeurs depuis la mise en œuvre? Comment le manque de co-financement ou les financements complémentaires inattendus ont-ils affecté les résultats du projet?</p> <p><i>(Supervision du projet, rôle sur la mise en œuvre)</i> Dans quelle mesure la FAO a-t-elle fourni une supervision et un soutien (technique, administratif, opérationnel) durant l'identification, la formulation, l'approbation, le démarrage et exécution du projet?</p> <p><i>(Partenariats et implication des parties prenantes)</i> Dans quelle mesure les parties prenantes, comme les organisations gouvernementales, la société civile, les populations autochtones, les groupes défavorisés et vulnérables, les personnes porteuses de handicap et le secteur privé ont-ils été impliqués dans la formulation et la mise en œuvre du projet? Quel a été l'effet de leur implication ou non implication dans les résultats du projet? Comme les différents groupes de parties prenantes considèrent-ils leur propre engagement dans le projet? Quels sont les mécanismes qui expliquent leur engagement et comment peuvent-ils être améliorés? Quelles sont les forces et les défis des partenariats du projet? Le programme pour l'implication des parties prenantes a-t-il été suivi et documenté? Toutes les parties prenantes ont-elles été mises à la connaissance du plan GES et du mécanisme pour signifier les griefs et les plaintes?</p>

	<p><i>(Communication et gestion de la connaissance)</i> Quelle efficacité le projet a-t-il eu quant à la communication et la promotion des messages et résultats principaux aux partenaires, aux parties prenantes et à un public général? Comment peut-elle être améliorée? Comment le projet évalue-t-il, documente-t-il et partage-t-il ses résultats, enseignements et expériences? Dans quelle mesure les produits de communication et les activités sont-ils susceptibles de soutenir la durabilité et la mise à l'échelle des résultats du projet?</p> <p><i>(Conception du S&amp;E)</i> Le système de S&amp;E du projet est-il pratique et suffisant? Comment l'implication des parties prenantes et l'évaluation de la dimension de genre ont-elles été prises en compte dans le système de S&amp;E? Quelles améliorations peuvent être apportées à cet égard?</p> <p><i>(Mise en œuvre du S&amp;E)</i> Le système de S&amp;E fonctionne-t-il selon le plan de S&amp;E? Les informations ont-elles été réunies de manière systématique, en utilisant des méthodologies appropriées? Dans quelle mesure les informations générées par le système de S&amp;E durant la mise en œuvre du projet ont-elles été utilisées pour garantir la durabilité? Existe-t-il des cibles et indicateurs désagrégés par genre? Comment le système de S&amp;E peut-il être amélioré?</p>
<p><b>6. Priorités transversales</b></p>	<p><i>(Groupes selon le genre et groupes minoritaires, notamment les populations autochtones, défavorisées, vulnérables et les personnes porteuses de handicap).</i> Dans quelle mesure les considérations de genre ont-elles été prises en considération lors de la conception et la mise en œuvre du projet? Le projet a-t-il été conçu et mis en œuvre de manière à garantir la participation et des bénéfices équitables selon le genre? Une analyse par genre a-t-elle été réalisée?</p> <p><i>(GES)</i> Dans quelle mesure les problèmes environnementaux et sociaux ont-ils été pris en considération dans la conception et la mise en œuvre du projet? Le projet a-t-il été mis en œuvre de manière à assurer que le plan d'atténuation GES (s'il existe) soit suivi?</p>

17. Il est notable que le FEM accorde une importance croissante aux questions de genre et sur la contribution de ses programmes et projets à la parité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes (GEF, 2017a; 2017b; 2018a; 2018b). L'EXMP doit par conséquent collecter et rendre compte des indicateurs et résultats désagrégés par genre (des questions supplémentaires pour évaluer les problématiques liées au genre sont proposées à l'annexe 12 du guide de l'EXMP). Le FEM prête en outre une attention accrue à l'implication et au développement des parties prenantes, à l'utilisation des produits de la connaissance et à l'identification des bonnes pratiques. Tous ces domaines nécessitent des informations spécifiques qui devront être communiquées lors du téléchargement du rapport de l'EXMP sur le portail en ligne du FEM.
18. L'évaluation d'un programme doit inclure des questions spécifiques permettant d'étudier la cohérence du programme avec les théories du changement, les indicateurs, les résultats attendus/réalisés du projet « child». Il doit aussi mesurer et démontrer la valeur ajoutée de l'approche programmatique comparée à des investissements de niveau similaire dans des alternatives comparables (GEF IEO, 2019).

## 4 Méthodologie

19. L'évaluation devra appliquer les Normes & Règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE, 2016) et se conformer au guide FAO-FEM de l'EXMP et ses annexes qui précisent les lignes directrices méthodologiques et les pratiques. L'EXMP adoptera une approche collaborative et transparente à l'égard de toutes les parties prenantes internes et externes lors de tout le processus de l'EXMP. La triangulation des preuves et des informations rassemblées permettra d'étayer sa validation et son analyse tout en confortant ses conclusions et recommandations.
20. Les termes de référence doivent décrire l'approche générale et la méthode adoptée pour la mise en œuvre de l'EXMP, en indiquant notamment comment considérer les critères d'évaluation du FEM, les questions principales et spécifiques posées, les sources de données et les instruments susceptibles de produire les réponses les plus fiables et valables aux questions, compte tenu des ressources limitées.
21. La méthodologie décrite dans les TDR, tout comme la théorie du changement, s'appuiera sur une évaluation initiale menée par le BH/RM. En cas de projets et programmes complexes et dans tous les cas pour lesquels une mission initiale est prévue, la théorie du changement et la méthodologie peuvent être affinées par le BH/RM et l'équipe de l'EXMP et présentées dans un rapport initial.
22. Les décisions finales concernant la conception et la méthodologie adoptées pour l'EXMP devront être prises à l'issue de consultations entre l'équipe de projet, les consultants chargés de l'EXMP, et les principales parties prenantes afin de réfléchir à des propositions appropriées et réalistes satisfaisant la finalité et les objectifs de l'EXMP et répondant aux questions de l'EXMP.

## 5 Rôles et responsabilités

23. Cette section décrit les différents rôles joués par les parties prenantes principales dans la conception et la mise en œuvre de l'EXMP.
24. Le **BH** est responsable du processus et du rapport de l'EXMP et est chargé du démarrage, de la gestion et de la finalisation du processus de l'EXMP. Selon sa disponibilité et ses autres responsabilités, le BH peut désigner un autre responsable, le **RM**, qui agira pour son compte.
25. Assisté par le **FTP** du projet mais aussi par l'**UC FAO FEM, le FLO et le point focal de l'EXMP**, et s'appuyant sur les conseils de ce document et du guide principal de l'EXMP, le BH/RM est chargé de la rédaction et finalisation des termes de référence ainsi que d'une contribution à la section relative à l'historique et au contexte. Les termes de référence doivent se baser sur une revue documentaire, des discussions avec l'ESP et, si possible, une rencontre en personne ou par Skype avec le FTP pour disposer d'une bonne compréhension du projet. Le BH/RM est aussi chargé de l'identification et du recrutement des membres de l'équipe de l'EXMP, en collaboration avec l'UC FAO FEM et le FTP. En collaboration avec l'UC FAO FEM, le BH/RM expose à l'équipe de l'EXMP la méthodologie et le processus de l'EXMP et se charge de l'organisation des missions de l'EXMP. Le BH/RM et le point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM revoit le rapport provisoire et final de l'EXMP pour assurer leur qualité en matière de présentation, conformité aux termes de référence, réalisation dans les délais impartis, qualité, clarté et justesse des preuves et de l'analyse étayant les conclusions et recommandations. Le BH est par aussi chargé de la direction et coordination de la préparation de la Réponse de la Direction de la FAO et du rapport de suivi associé, avec l'assistance du FTP et des autres membres de l'ESP. De plus amples informations concernant la Réponse de la Direction sont disponibles dans le guide de l'EXMP.
26. L'UC FAO FEM nommera un point focal devant apporter une assistance technique durant le processus de l'EXMP, notamment en matière d'orientation et de soutien ponctuel au BH/RM et à l'équipe de l'EXMP sur des problématiques techniques liées au FEM et à l'EXMP. Il contribuera notamment à l'identification des membres potentiels de l'équipe de l'EXMP<sup>5</sup> en passant en revue les qualifications des candidats et en participant à la sélection des consultants, mais aussi en présentant à l'équipe de l'EXMP le processus de l'EXMP, la méthodologie pertinente et les outils. L'UC FAO FEM assure aussi, conjointement au BH, le suivi pour permettre la préparation dans les temps impartis de la Réponse de la Direction.
27. Il est demandé aux membres de l'**ESP**, y compris au BH, de rencontrer l'équipe d'évaluation, de mettre à disposition les informations et la documentation autant que nécessaire, et de commenter les termes de référence ainsi que le rapport de l'EXMP. L'implication des différents membres de l'ESP dépendra toutefois de leur rôle et participation respectifs dans le projet.
28. Le **Directeur national du projet** (DNP) facilite la participation des partenaires gouvernementaux dans le processus de l'EXMP et soutient l'UGP pour assurer une bonne communication au sein du gouvernement. Le **Comité de pilotage du projet** (CPP) facilite la participation du gouvernement et des autres partenaires et parties prenantes dans le processus de l'EXMP.
29. L'**équipe de l'EXMP** est chargée de développer et appliquer la méthodologie de l'EXMP, en rédigeant un bref rapport initial de l'EXMP, en mettant en œuvre l'EXMP et en fournissant le rapport de l'EXMP. Tous les membres de l'équipe participeront aux réunions de présentation et de compte-rendu, aux discussions et aux visites de terrain. Ils contribueront à la rédaction des versions provisoires et finale du rapport de l'EXMP, qui pourrait ne pas refléter les opinions du gouvernement ou de la FAO. Le chef de l'équipe de l'EXMP orientera et coordonnera les membres de l'équipe de

---

<sup>5</sup> Le BH/RM sont chargés des procédures administrative relatives au recrutement des consultants de l'EXMP.

l'EXMP dans leurs tâches spécifiques et dirigera la préparation des versions provisoires et finale du rapport. Le chef d'équipe complétera les contributions des membres de l'équipe au moyen de ses propres apports et aura la responsabilité générale du rapport de l'EXMP. L'équipe de l'EXMP approuvera avec le point focal de l'EXMP auprès de l'UC FAO FEM le rapport dans ses grandes lignes, dans la première partie du processus, sur la base du modèle fourni dans l'annexe 12 du guide de l'EXMP. L'équipe de l'EXMP pourra également étendre la portée, les critères, les questions et les problématiques énumérées précédemment, mais aussi élaborer ses propres instruments et cadre d'évaluation, sous réserve de disponibilité en termes de temps et de ressources et sur la base des discussions avec le BH/RM et l'ESP. Bien que les rapports de l'EXMP ne fassent pas l'objet d'une validation technique de la part de la FAO, le BH/RM et l'UC FAO FEM effectuent un contrôle de la qualité sur tous les rapports de l'EXMP.

30. Le **Point focal opérationnel du FEM** (PFO) doit être impliqué dans tout le processus d'évaluation de projet ou de programme du FEM, conformément à la Politique d'évaluation du FEM (2019). Le BH devra informer le PFO sur le processus de l'EXMP et l'équipe de l'EXMP est encouragée à collaborer avec elle/lui durant le processus de l'examen. L'équipe devra aussi informer le PFO des progrès et lui transmettre une copie des versions provisoires et finale du rapport de l'EXMP.
31. Des orientations plus précises quant aux rôles et responsabilités des principaux acteurs et groupes impliqués dans l'EXMP sont disponibles aux annexes 2 et 3 du guide de l'EXMP.

## 6 Composition et profil de l'équipe de l'EXMP

32. Les aptitudes, compétences et caractéristiques requises au sein de l'équipe de l'EXMP sont spécifiques à chaque EXMP. La structure et composition possibles de l'équipe de l'EXMP, précisant les rôles et les responsabilités de ses membres, doivent être définies dans les termes de référence de chaque consultant.
33. Le consultant international principal de l'EXMP doit satisfaire les exigences techniques minimales suivantes:
  - un diplôme d'études universitaires supérieures en évaluation, agriculture, gestion des ressources naturelles, développement social et économique, ou domaine attenant (selon les spécificités de chaque EXMP);
  - cinq années d'expérience pertinente en soutien, conception, programmation et/ou mise en œuvre d'évaluations de développement;
  - la connaissance des interventions/ procédures de la FAO et du FEM, ou d'autres agences des Nations Unies, serait un atout de même que des compétences linguistiques appropriées.
34. Les consultants de l'EXMP doivent être indépendants vis-à-vis de toutes les organisations qui ont été impliquées dans la conception, l'exécution et le conseil concernant tout aspect du projet évalué par l'EXMP et doivent n'avoir été impliqués précédemment dans aucun aspect du projet.
35. Le consultant national doit justifier l'expérience suivante:
  - un diplôme d'études universitaires supérieures en évaluation, agriculture, développement social et économique, ou domaine attenant (selon les spécificités de chaque EXMP);
  - trois années d'expérience dans un domaine technique pertinent et une bonne compréhension du contexte national et/ou local, le cas échéant;
  - idéalement, de l'expérience en soutien, conception, programmation et/ou mise en œuvre d'évaluations de développement;
  - la connaissance de l'action/des procédures de la FAO et du FEM, ou d'autres agences des Nations Unies, serait un atout, de même que des compétences linguistiques appropriées.
36. Il est souhaitable que les deux consultants possèdent les aptitudes suivantes:
  - orientation aux résultats;
  - travail d'équipe;
  - excellentes compétences de communication (à l'écrit comme à l'oral) ;
  - capacité à établir des relations efficaces;
  - partage des connaissances et amélioration continue.

## 7 Produits de l'EXMP (produits livrables)

37. Cette section décrit les principaux produits livrables que l'équipe de l'EXMP devra réaliser et qui comprendront au moins les produits suivants:

- **Le rapport initial de l'EXMP.** Un rapport initial devra être préparé par l'équipe d'évaluation avant d'initier la phase principale du recueil de données. Il devra préciser la vision de l'équipe de l'EXMP à l'égard de ce qu'elle devra évaluer et des motivations de l'évaluation, ainsi que sa compréhension du projet et de ses objectifs (définis dans une théorie du changement). Il fait office de carte et de référence pour la planification et la mise en œuvre de l'EXMP et d'outil qui peut résumer et présenter graphiquement la structure et la méthodologie de l'EXMP lors des discussions avec les parties prenantes. Le rapport initial détaille les critères d'évaluation du FEM, les questions auxquelles l'EXMP s'efforcera d'apporter des réponses (sous forme de matrice de l'EXMP), les sources de données et les méthodes de recueil des données, les outils et méthodes d'analyse appropriées pour chaque source de données et la méthode de collecte des données, ainsi que le standard ou la mesure suivant lesquels chaque question sera évaluée. Le rapport initial devra proposer un calendrier pour les tâches, les activités et produits livrables, en désignant un membre de l'équipe responsable principal de chaque tâche ou produit (le cas échéant).
- **La/les version(s) provisoire(s) du rapport de l'EXMP.** L'équipe de projet, le BH/RM, l'UC FAO FEM et les principales parties prenantes de l'EXMP doivent revoir le rapport provisoire de l'EXMP pour garantir son exactitude et sa qualité à travers deux séries de revue: (a) une première revue, d'environ 10 jours de travail, par l'équipe de projet et la FAO (BH, FTP, FLO, point focal pour l'EXMP auprès de l'UC FAO FEM), puis une seconde revue, pendant dix jours supplémentaires environ, par les contrepartie(s) gouvernementales, les principaux partenaires et parties prenantes externes.
- **Le rapport final de l'EXMP.** Il doit comprendre un résumé exécutif et être rédigé dans l'une des langues officielles du pays où le projet s'est déroulé (l'anglais est préférable s'il est possible de choisir et si le projet implique au moins deux pays n'ayant aucune langue officielle commune). Il est indispensable que le résumé exécutif soit rédigé dans l'une des langues officielles nationales ainsi qu'en anglais. Les données et les analyses étayant le rapport doivent être annexées au rapport principal, si jugées importantes pour le compléter. Les traductions dans d'autres langues officielles des Nations Unies, si nécessaire, relève de la responsabilité de la FAO. Le résumé exécutif doit comprendre les paragraphes suivants qui seront insérés sur le portail du FEM: (1) informations sur les progrès, défis et résultats concernant l'implication des parties prenantes; (2) informations sur les progrès concernant les mesures permettant une meilleure sensibilité au genre; (3) informations sur les activités et les produits liés à la connaissance. Un modèle de rapport de l'EXMP est disponible à l'annexe 11 et des conseils sur la rédaction du rapport sont disponibles à l'annexe 12 du guide de l'EXMP.
- **Un résumé de deux pages** des principales observations, leçons, recommandations et communications issues du rapport de l'EXMP, élaboré par le RM et l'UGP, en collaboration avec l'équipe de l'EXMP, en vue de la diffusion auprès d'un public élargi à titre d'information générale sur les résultats et la performance du projet à ce jour. Il peut être publié comme document d'information sur le site du projet mais des approches multimédia plus créatives et innovantes, utilisant des vidéos, photos, enregistrements sonores, réseaux sociaux, courts récits (pour les cas appropriés ou les études de pays), infographiques ou même bandes dessinées ou dessins humoristiques, peuvent se montrer plus efficaces selon les circonstances.
- **Participation aux événements de partage de la connaissance**, comme les présentations aux parties prenantes, si nécessaire.



## 8 Calendrier de l'EXMP

38. Cette section présente les délais et le calendrier de l'EXMP et décrit toutes les tâches et produits livrables (comme par exemple les présentations, la version provisoire et la version finale du rapport), ainsi que les rôles et responsabilités associés des principaux acteurs et groupes de l'EXMP.

**Table A4.2 Calendrier indicatif d' un EXMP**

Tâche	Quant/durée (conseillé)	Responsable(s)
Préparation des termes de référence	3 mois avant la mission de terrain	BH/RM, FTP, FLO et point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM
Finalisation des termes de référence	2 mois avant la mission de terrain	BH/RM
Identification de l'équipe	2 mois avant la mission de terrain	BH/RM, FTP, FLO et point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM
Recrutement de l'équipe	1 mois avant la mission de terrain	BH avec des contributions de l'UC FAO FEM pour les consultants internationaux et nationaux
Organisation des déplacements, de l'emploi du temps et de l'itinéraire de la mission de terrain dans le pays	4–6 semaines avant la mission de terrain <sup>6</sup>	BH/RM, équipe de projet et équipe de l'EXMP
Lecture de la documentation de contexte	2–3 semaines avant la mission de terrain	Équipe de l'EXMP en préparation de l'EXMP
Présentation en vue de la préparation de l'équipe de l'EXMP	2–3 semaines avant la mission de terrain	BH/RM, avec l'appui de l'ESP et de l'UC FAO FEM selon les besoins
Rapport initial de l'EXMP	2 semaines avant la mission de terrain	Équipe de l'EXMP
Contrôle de la qualité et autorisation du rapport initial de l'EXMP	1 semaine avant la mission de terrain	BH/RM et point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM
Missions de l'EXMP– confirmation entretiens, réunions et visites	1–3 semaines pour la mission de terrain de l'EXMP	Équipe de l'EXMP avec l'appui de l'UGP
Rédaction d'une version provisoire du rapport pour commentaires	Pas plus de 3 semaines après la mission de terrain	Équipe de l'EXMP
Circulation et examen de la première version provisoire du rapport de l'EXMP	5–10 jours de travail pour l'examen	BH/RM, UGP, point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM, FTP pour leurs observations et le contrôle de la qualité (organisé par le BH/RM)
Rédaction d'une deuxième version provisoire du rapport de l'EXMP	1 semaine pour l'intégration des commentaires (temps conseillé qui pourrait être inférieur selon la disponibilité des consultants)	Équipe de l'EXMP
Circulation de la deuxième version provisoire du rapport de l'EXMP	5–10 jours de travail pour l'examen	BH/RM et parties prenantes externes (organisée par le BH/RM)
Rédaction du rapport final de l'EXMP	1 semaine pour l'intégration des commentaires (temps conseillé qui pourrait être inférieur selon la disponibilité des consultants)	Équipe de l'EXMP
Réponse de la Direction	1 mois après la publication du rapport final	BH
Rapport de suivi au moyen du PPR de la FAO ou du PIR du FEM	Au maximum 6 mois après que la RD a été publiée	BH

<sup>6</sup> Il est rappelé que, conformément aux règles de la FAO, les autorisations de voyage doivent être approuvées au moins 15 jours avant le voyage prévu.

## Annexes

39. Les annexes fournies permettent d'apporter des précisions quant au contexte et aux conditions de l'EXMP afin de faciliter le travail des consultants de l'EXMP. Elles peuvent comprendre par exemple:

- *Cadre de résultats et théorie du changement du projet* – Ils fournissent des informations plus précises sur la structure et l'articulation logique du projet à évaluer.
- *Modèle du rapport de l'EXMP d'un projet FAO-FEM, comprenant le tableau de notation du FEM* – Il est disponible à l'annexe 11 du guide de l'EXMP.
- *Documents à consulter* – Liste des documents et sites importants dont l'équipe de l'EXMP doit prendre connaissance au tout début de l'évaluation et avant de finaliser la conception et le rapport initial de l'EXMP. Une liste des documents essentiels à inclure dans le «dossier d'informations du projet» est disponible dans l'encadré A4.2.

### **Encadré A4.2. Documents à fournir à l'équipe de l'EXMP («dossier d'information du projet»)**

1. La FIP du FEM assortie de l'autorisation technique
2. Les commentaires du Secrétariat du FEM, du Groupe consultatif pour la science et la technologie (STAP) du FEM et des membres du Conseil du FEM concernant la conception du projet, ainsi que les réponses de la FAO
3. La note conceptuelle et le rapport du Comité d'examen du projet de la FAO
4. La demande d'agrément auprès du Directeur général du FEM
5. La convention d'aide directe FAO-FEM pour la préparation du projet
6. Le document de projet approuvé par le FEM et tout document actualisé après l'atelier initial indiquant les derniers budgets et mettant en évidence les révisions budgétaires accomplies
7. Le rapport initial
8. Les PPR semestrielles de la FAO
9. Les plans de travail et les budgets annuels (y compris les révisions budgétaires)
10. Tous les rapports PIR du FEM
11. Tout autre rapport de suivi préparé par le projet
12. La documentation précisant tout changement apporté au cadre et aux composantes du projet, tels que des changements sur les réalisations et produits initialement prévus.
13. La liste des parties prenantes
14. La liste des sites du projet et les cartes de localisation (pour la programmation des itinéraires de la mission et du travail de terrain)
15. Les accords pour la mise en œuvre dans le cadre de l'OPIM et les lettres d'accord
16. Les rapports principaux issus des missions techniques, d'appui et de supervision du projet, comprenant les rapports de retour de mission par des membres importants du personnel du projet et de la FAO, comprenant toutes les observations sur l'appui technique fourni par le siège de la FAO et le personnel du Bureau régional
17. Les comptes rendus de réunion des CPP, ESP de la FAO et des autres groupes pertinents
18. Toute analyse GES et plans d'atténuation élaborés durant la période de conception du projet et la saisie en ligne sur FPMIS
19. Tous les matériaux de sensibilisation et de communication produits par le projet, comme les brochures, dépliants, présentations utilisées lors des réunions, adresse du site internet du projet, etc.
20. Les documents de politique de la FAO en relation avec le sujet tels que les objectifs stratégiques de la FAO et la dimension de genre
21. Les outils de suivi des domaines d'intervention du FEM finalisés lors de l'agrément du Directeur général, ainsi que les outils de suivi actualisés à la mi-parcours pour les projets FEM-5 (et pour les projets FEM-6 et FEM-7 liés au domaine d'intervention de l'objectif 2 sur la biodiversité (BD) et à la gestion des aires protégées) et/ou revoir la contribution aux indicateurs de base FEM-7 (réajustés) pour les projets FEM-6, et les indicateurs de base FEM-7 pour les projets FEM-7 approuvés, conformément aux définitions fournies dans la feuille de travail des indicateurs de base (GEF, 2019a).

22. Les informations concernant la gestion financière et le tableau de co-financement actualisé, un rapport synthétique sur la gestion financière et les dépenses du projet à ce jour, un résumé de toutes les provisions financières faites par le projet et leur objectif, ainsi que des copies de toute évaluation accomplie pour recueillir des observations (le cas échéant)

23. La politique d'égalité des sexes du FEM (GEF, 2017), la stratégie de mise en œuvre de l'égalité des sexes du FEM (GEF, 2018a), le guide du FEM pour la parité hommes-femmes (GEF, 2018b) et le guide du FEM pour promouvoir la parité hommes-femmes dans les projets et programmes du FEM (GEF, 2018c), ou les versions les plus récentes de ces politiques

*Les documents suivants peuvent aussi être mis à la disposition de l'équipe de l'EXMP sur demande ou si nécessaire:*

1. Documents du cadre de programmation par pays de la FAO, le guide de la FAO sur le Cycle de projet (FAO, 2012b), les directives de la FAO en matière de gestion environnementale et sociale (FAO, 2015), la politique de la FAO sur l'égalité des sexes, le guide pour intégrer la dimension de genre dans le cycle de projet de la FAO (FAO, 2017,a) et le manuel sur le consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause (FAO, 2016)

*Pour les programmes:*

1. Agrément/approbation du Directeur général du FEM pour les projets «child» faisant partie du programme
2. Documents du cadre du programme et titres ou concepts des projets «child»

## Annexe 5: Exemple de postes budgétaires pour l'EXMP d'un projet FAO FEM

Tableau A5.1 Exemple de postes budgétaires pour l'EXMP d'un projet FAO FEM – intervenant sur un seul pays et comportant au maximum deux visites de sites de terrain (en se basant sur une mission de 13 jours comprenant un voyage international)

	Nombre	Unités (jours)	Coût unitaire (USD)	Total (USD)
<b>Mission: voyage et DSA</b>				
Chef d'équipe – billet d'avion, visa, frais de déplacement, etc.				
Indemnités journalières – chef d'équipe <sup>1</sup>				
Indemnités journalières – consultant national				
Déplacements nationaux – visites de terrain, entretiens, collecte des données				
			<b>Sous-total</b>	
<b>Rémunération</b>				
Chef d'équipe				
Consultant national				
			<b>Sous-total</b>	
<b>Frais relatifs à la participation des parties prenantes aux entretiens (le cas échéant)</b>				
Frais de transport des personnes interrogées <sup>2</sup>				
Frais liés aux lieux de rencontre et divers (par ex.. buffet)				
			<b>Sous-total</b>	
<b>Autres frais connexes (le cas échéant)</b>				
Traduction du rapport de l'EXMP en anglais/langue locale				
			<b>Sous-total</b>	
<b>Frais divers</b>				
Frais divers – 5% du total				
<b>Total</b>				

<sup>1</sup> Le nombre de jours pour le chef d'équipe doit prendre en compte le voyage international. Le nombre de jours calculés se basent par ailleurs sur l'hypothèse selon laquelle les consultants travailleront 6 jours par semaine. Cette hypothèse prend en compte le fait que la plupart des fonctionnaires gouvernementaux ne travaillent pas durant les week-ends, ce qui limite les possibilités d'entretiens durant ces jours-ci, et permettra aux consultants de se reposer en disposant d'un jour par semaine non travaillé.

<sup>2</sup> Une attention particulière sera accordée aux dépenses visant à faciliter la participation des parties prenantes des communautés locales; ces participants peuvent avoir besoin de prendre un jour de congé de leur travail (avec la perte de salaire induite) pour participer aux entretiens.

# Annexe 6 – Descriptions des postes de consultant pour les chefs d'équipe et les membres de l'équipe de l'EXMP FAO-FEM



## ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

### Termes de référence de Choose an item. \*

<b>Nom:</b>	[Nom du consultant]		
<b>Titre du poste:</b>	Expert EXMP principal/Chef d'équipe		
<b>Division/Département:</b>	Nom de la Division/ Département chargé de l'EXMP, par exemple, le bureau pays/régional ou l'Unité technique principale]		
<b>Symbole du Projet/Programme:</b>	Examen à mi-parcours du «[Nom du projet" (Code)]»		
<b>Lieu de travail:</b>	Travail à domicile et missions auprès du Siège et des pays concernés par le projet ([énumérer les pays])		
<b>Date de début de contrat prévue:</b>	[Date de début de contrat du consultant]	<b>Durée:</b>	[Nombre] jours
<b>Sous la responsabilité de:</b>	<b>Nom:</b> [Noms des responsables – BH et point focal pour l'EXMP de l'UC FAO FEM]	<b>Position:</b>	[Titre des positions des responsables]

\* Remarque : Si ces TDR sont relatifs à un contrat de consultant/PSA.SBS, l'expérience pertinente minimale requise **pour l'attribution du poste** est la suivante:

1 an pour la catégorie C

5 ans pour la catégorie B

12 ans pour la catégorie A

\*\* Insérer ici un titre court (maximum 25 caractères) pour ce poste.

#### DESCRIPTION GÉNÉRALE DES TÂCHE(S) ET OBJECTIFS À RÉALISER

[Description générale du projet– un paragraphe]

[Objectifs du projet – un paragraphe]

Placé(e) sous la supervision directe du gestionnaire du budget (BH) [nom et titre complet de la position par exemple Représentant de la FAO] et du point focal pour l'EXMP de l'Unité de coordination FAO-FEM (UC FAO FEM) [nom de la personne considérée], le chef d'équipe est chargé de la coordination des contributions de l'équipe de l'EXMP du «[Nom du projet" (Code)]» et a la responsabilité finale de garantir la réalisation du rapport de l'EXMP. Son mandat est établi à partir des termes de référence généraux de l'EXMP auxquels il doit entièrement se conformer. Il/elle rend compte au point focal pour l'EXMP de l'Unité de coordination FAO-FEM (UC FAO FEM).

Le/la chef d'équipe coordonnera les activités de l'équipe de l'EXMP, assurera la mise en œuvre de la méthodologie prévue dans les TDR et organisera la répartition du travail au sein de l'équipe en fonction des domaines d'expertise respectifs.

[Préciser si besoin:] Il/elle couvrira également en détail l'analyse des aspects du projet relatifs à [préciser selon les cas] et les sections suivantes du rapport de l'EXMP: [préciser selon les cas].

## Il/elle a la responsabilité des tâches spécifiques suivantes:

- Examiner la documentation contextuelle mise à disposition par [le gestionnaire du budget ou le responsable de l'EXMP désigné (RM) et l'équipe de projet] dont, entre autres, le document de projet, le cadre logique du projet, les rapports d'avancement et le rapport final, les rapports d'atelier de travail et les rapports techniques, conformément à la liste des termes de référence de l'EXMP;
- Revoir et compléter (élargir selon les nécessités) la méthodologie décrite dans les termes de référence, contribuer à la préparation des outils de collecte des données notamment les questionnaires, les listes de vérification et les protocoles d'entretien selon les cas;
- Coordonner la préparation, la rédaction et la finalisation du rapport initial de l'EXMP, dont la matrice de l'EXMP, la théorie du changement et le tableau des parties prenantes, et participer à la finalisation du programme de travail de l'équipe;
- Diriger et coordonner le recueil des données primaires effectué par l'équipe de l'EXMP au moyen, entre autres, d'entretiens et de réunions (réels ou virtuels), avec les principaux fonctionnaires de la FAO concernés auprès du Siège et/ou [énumérer selon les besoins: l'unité de coordination du projet, les Bureaux décentralisés de la FAO]; et lors des visites d'étude auprès du pays, avec les parties prenantes principales comprenant le Gouvernement, le Représentant de la FAO, les partenaires externes, les équipes de projet, les organisations internationales, le secteur privé, la société civile, les académies et les instituts de recherche et les bénéficiaires finaux, selon les cas, comme définis dans les termes de référence de l'EXMP;
- Coordonner le recueil des données primaires effectué par l'équipe de l'EXMP lors des visites d'étude dans les pays et les principales données secondaires, conformément à la méthodologie présentée dans les termes de référence et précisés dans le rapport initial;
- Diriger au sein de l'équipe de l'EXMP l'analyse et l'examen relatifs aux preuves recueillies par l'équipe de l'EXMP afin de déterminer les principales observations et conclusions préliminaires qui répondent aux problématiques et questions de l'EXMP, mais aussi de formuler les recommandations préliminaires correspondant à ces observations et conclusions;
- S'assurer que toutes les observations sont suffisamment triangulées et validées;
- Présenter les observations préliminaires de l'EXMP aux parties prenantes principales, selon les nécessités;
- Diriger, coordonner et préparer tous les produits livrables prévus dans les termes de référence de l'EXMP, en se conformant aux indications fournies dans les termes de référence et précisées dans le guide de l'EXMP FAO FEM et ses annexes;
- Coordonner la participation et contribution des membres de l'équipe pour tous les produits livrables, selon les nécessités;
- Diriger la préparation de la première et seconde version du rapport de l'EXMP, intégrer les commentaires reçus, le cas échéant, du BH, de l'UC FAO FEM, et des autres membres du personnel de la FAO et de l'agence gouvernementale, ainsi que de toute partie prenante pertinente, le cas échéant;
- Diriger la finalisation du rapport de l'EXMP et coordonner les contributions des autres membres de l'équipe de l'EXMP dans la version finale, selon les nécessités.

Si le consultant souhaite obtenir des informations, conseils ou orientations ou des précisions en matière de compte rendu auprès de la FAO, il/elle devra adresser ses questions conjointement au BH/RM et au point focal de l'UC FAO FEM.

### PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE

Produits attendus:

-

Date d'achèvement prévue:

[Énumérer selon les cas, par exemple:]

- Rapport initial, comprenant les questions de l'EXMP
- Présentation des observations préliminaires de l'EXMP suite à la /aux mission(s) de terrain
- Première version provisoire du rapport
- Deuxième version provisoire du rapport
- Rapport final de l'EXMP, comprenant la matrice de commentaires/la trace des vérifications

[Date d'achèvement prévue]

[Date d'achèvement prévue]

[Date d'achèvement prévue]

[Date d'achèvement prévue]

[Date d'achèvement prévue]

Des paiements partiels des honoraires seront autorisés sur la base de la réalisation du travail de terrain et de la réalisation des produits livrables énumérés précédemment, comme convenu avec le BH/RM et le point focal de l'UC FAO FEM.



## ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

### Termes de référence de Choose an item. \*

<b>Nom:</b>	[Nom du consultant]		
<b>Titre du poste:</b>	[Expertise technique du consultant, par exemple, expert en gestion forestière ou expert en gestion des ressources naturelles /membre d'équipe]		
<b>Division/Département:</b>	Nom de la Division/ Département chargé de l'EXMP, par exemple, le bureau pays/régional ou l'Unité technique principale]		
<b>Symbole du Projet/Programme:</b>	Examen à mi-parcours du «[Nom du projet" (Code)]»		
<b>Lieu de travail:</b>	Travail à domicile et missions auprès du Siège et des pays concernés par le projet ([énumérer les pays])		
<b>Date de début de contrat prévue:</b>	[Date de début de contrat du consultant]	<b>Durée:</b>	[Nombre] jours
<b>Sous la responsabilité de:</b>	<b>Nom:</b> [Noms des responsables – BH et chef d'équipe de l'EXMP]	<b>Position:</b>	[Titre des positions des responsables]

\* Remarque : Si ces TDR sont relatifs à un contrat de consultant/PSA.SBS, l'expérience pertinente minimale requise **pour l'attribution du poste** est la suivante:

1 an pour la catégorie C

5 ans pour la catégorie B

12 ans pour la catégorie A

\*\* Insérer ici un titre court (maximum 25 caractères) pour ce poste.

#### DESCRIPTION GÉNÉRALE DES TÂCHE(S) ET OBJECTIFS À RÉALISER

[Description générale du projet– un paragraphe]

[Objectifs du projet – un paragraphe]

Placé(e) sous la supervision directe du gestionnaire du budget (BH) [nom et titre complet de la position par exemple Représentant de la FAO] et du chef d'équipe de l'EXMP, le membre de l'équipe de l'EXMP contribuera à l'EXMP selon son domaine d'expertise et sera chargé d'assister le chef d'équipe de l'EXMP. Son mandat est établi à partir des termes de référence généraux de l'EXMP auxquels il doit entièrement se conformer. Il/elle fournit des contributions selon les dispositions convenues avec le chef d'équipe et le responsable de l'EXMP. Le Membre de l'équipe de l'EXMP rend compte au BH et au chef d'équipe de l'EXMP.

Il/elle couvrira également en détail l'analyse des aspects du projet relatifs à [préciser selon les cas] et les sections suivantes du rapport de l'EXMP: [préciser selon les cas].

#### Il/elle a la responsabilité des tâches spécifiques suivantes:

- Examiner la documentation contextuelle mise à disposition par [le gestionnaire du budget ou le responsable de l'EXMP désigné (RM) et l'équipe de projet] dont, entre autres, le document de projet, le cadre logique du projet, les rapports d'avancement et le rapport final, les rapports d'atelier de travail et les rapports techniques;
- Conformément à l'approche méthodologique décrite dans les termes de référence, contribuer à la préparation des outils de collecte des données notamment les questionnaires, les listes de vérification et



les protocoles d'entretien, selon les cas; dans la mesure du possible, participer à la finalisation du programme de travail de l'équipe;

- Participer activement au recueil des données primaires comme demandé et précisé dans la matrice de l'EXMP, sous la direction du chef d'équipe durant les visites d'étude de pays, au moyen, entre autres, d'entretiens et de réunions, réels ou virtuels, avec les parties prenantes principales comme les organes gouvernementaux, les partenaires du projet ([inclure le nom des partenaires du projet]), le Représentant de la FAO, les partenaires externes, les bénéficiaires du projet, les organisations internationales, le secteur privé, la société civile, les académies et les instituts de recherche;
- Apporter une expertise spécialisée en [compléter selon le cas], en évaluant les produits, produits livrables et activités menés relevant de son domaine d'expertise – *(liste des produits/réalisations – si nécessaire)*;
- Contribuer à la consolidation de toutes les preuves recueillies durant le processus de l'EXMP dans un format structuré correspondant aux principales questions et critères de l'EXMP;
- S'assurer que toutes les données primaires et secondaires recueillies sont enregistrées lors du processus de l'EXMP et ordonnées dans un format structuré correspondant aux principales questions de l'EXMP, sur lesquelles toutes les observations seront triangulées;
- Participer au sein de l'équipe de l'EXMP à l'analyse et à l'examen relatifs aux preuves recueillies par l'EXMP afin de déterminer les principales observations et les conclusions préliminaires qui répondent aux problématiques et questions de l'EXMP, mais aussi de formuler les conclusions et recommandations préliminaires dans son domaine d'expertise spécifique, comme convenu avec le chef d'équipe et le RM;
- Transmettre ses contributions (y compris des contributions écrites, conformément aux exigences du chef d'équipe de l'EXMP) dans les domaines spécifiques d'évaluation, conformément aux TDR généraux, pour tous les produits livrables, à savoir: le rapport initial, les sessions de compte rendu suivant les missions de terrain, la version provisoire du rapport de l'EXMP conformément aux indications fournies dans les termes de référence, et participer à la prise en compte et à l'intégration de tout commentaire sur la version provisoire du rapport de la part des parties prenantes chargées de la revue (par exemple le gestionnaire du budget, l'UC FAO FEM, les contreparties du gouvernement, les parties prenantes des communautés locales), le cas échéant, et assister le chef d'équipe de l'EXMP pour finaliser le rapport, selon les nécessités.
- [D'autres responsabilités exposées dans les TDR de l'évaluation, comme par exemple, mener une évaluation technique des produits et/ou activités du projet.]

Si le consultant souhaite obtenir des informations, conseils ou orientations ou des précisions en matière de compte rendu auprès de la FAO il/elle devra adresser ses questions conjointement au BH/RM, au point focal de l'UC FAO FEM et au chef d'équipe de l'EXMP.

#### **PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Produits attendus:

Date d'achèvement prévue:

[Énumérer les principaux produits attendus/étapes du travail des membres de l'équipe de l'EXMP, par exemple:]

- Rapport initial comprenant la matrice de l'EXMP
- Rapports de terrain (le cas échéant)
- Présentation des observations préliminaires de l'EXMP suite à la/aux mission(s) de terrain
- Première version provisoire du rapport
- Rapport final de l'EXMP

Des paiements partiels des honoraires seront autorisés sur la base de la réalisation des produits livrables, comme convenu avec le BH/RM et le point focal de l'UC FAO FEM.

[Date d'achèvement prévue]

[Date d'achèvement prévue]

[Date d'achèvement prévue]

[Date d'achèvement prévue]

[Date d'achèvement prévue]

# Annexe 7 – Notes relatives à la rédaction du rapport initial de l'EXMP

Cette annexe fournit des orientations pour la préparation du rapport initial de l'Examen à mi-parcours (EXMP) d'un projet FAO-FEM.

Le rapport initial complète les termes de référence de l'EXMP et clarifie la conception et l'approche de l'EXMP adoptées par l'équipe de l'EXMP. Il contribue à privilégier la transparence et la compréhension mutuelle entre les acteurs impliqués dans l'EXMP – principalement l'équipe de l'EXMP, le gestionnaire du budget (BH) ou le responsable de l'EXMP (RM) désigné par ce dernier et l'unité de coordination du FEM (UC FAO FEM) – en précisant comment le travail sera organisé, qui fera quoi et quand. Il s'agit d'un document interne à la FAO et ne sera donc pas publié. Le chef d'équipe de l'EXMP est chargé de la préparation du rapport initial, élaboré avec les contributions des autres membres de l'équipe de l'EXMP selon les cas. Le rapport initial, les termes de référence et le guide de l'EXMP et ses annexes sont les principaux outils de référence de l'EXMP.

Le rapport initial doit être concis, d'une longueur indicative de 7-10 pages, et se fonder sur les informations issues de l'analyse de la documentation fournie à l'équipe de l'EXMP et des présentations techniques/réunions initiales tenues lors de la phase 2 (conception et préparation). Il doit comprendre cinq sections:

1. le contexte du projet et sa théorie du changement<sup>1</sup> (comprenant un graphique et un texte);
2. une brève analyse des parties prenantes et une liste préliminaire des personnes à interroger (en s'appuyant sur l'analyse initiale des parties prenantes présentée dans les termes de référence);
3. des informations détaillées sur les approches proposées qui pourront être utilisées dans l'examen et les méthodes retenues pour la collecte et l'analyse des données;
4. une matrice de l'EXMP qui définit les principales questions et sous-questions que l'équipe de l'EXMP utilisera comme base pour la collecte des informations;
5. une courte section sur les limites et les risques, le calendrier et les produits livrables de l'EXMP.

## 1. Contexte du projet et théorie du changement

Cette section devra fournir un bref texte relatif au contexte, aux objectifs et aux composantes du projet (1–2 pages au maximum, le document de projet ayant déjà fourni des indications plus précises). Il doit présenter la vision de la part de l'équipe de l'EXMP du projet et de ses objectifs, en comprenant un exposé des objectifs du projet et de ses résultats programmés, ainsi qu'une description de la logique causale du projet. Il doit aussi exposer une théorie du changement, présentée aussi bien sous forme de texte succinct que de graphique, annexé au rapport. La section ne doit pas être un copier-coller du texte de contexte du document de projet, mais un résumé des éléments essentiels du projet, dont la compréhension est essentielle pour poser correctement les bases de l'EXMP.

Pour la plupart des projets FAO-FEM approuvés lors du FEM-5 et FEM-6, la logique causale de l'intervention n'est souvent que partiellement représentée au moyen d'un cadre logique, sans qu'un texte et un graphique plus complets présentant une théorie du changement ne soient disponibles. Si une théorie du changement n'a pas été élaborée (lors de la phase de formulation ou successivement) ou est incomplète, l'équipe de l'EXMP devra la reconstruire lors de la phase initiale en utilisant le document du projet et d'autres sources, afin de déterminer si la stratégie du projet est cohérente, se montre efficace pour réaliser les résultats escomptés et susceptibles de contribuer aux impacts de long terme. S'il découle de l'analyse initiale qu'il n'en est pas ainsi, l'EXMP doit identifier les changements nécessaires dans la stratégie et le cadre du projet pour mieux réaliser les résultats et objectifs du projet escomptés. La question centrale consiste à savoir si le

---

<sup>1</sup> La théorie du changement d'un projet décrit les liens logiques allant des produits du projet (biens et services fournis par le projet) à travers les réalisations (changement dérivant de l'utilisation faite par les parties prenantes principales des produits du projet) pour avoir un impact (changements de long terme dans les avantages environnementaux et conditions socio-économiques). Dans le cas du FEM, l'accent est placé sur la réalisation des avantages environnementaux mondiaux de plus long terme (AEM), tels qu'ils sont mesurés par les indicateurs de base dans le FEM-7.

projet, tel qu'il est conçu parviendra vraiment à réaliser les résultats escomptés et à obtenir un impact, et, dans le cas contraire, s'il peut être remodelé pour y parvenir.

L'importance de la «reconstruction» de la théorie du changement nécessaire dépendra de la qualité de la théorie du changement initiale (si elle existe), du temps qui s'est écoulé depuis la conception du projet et de l'étendue des changements intervenus sur la structure conçue initialement lors de la mise en œuvre (par exemple, sur les produits et les réalisations durant la période initiale). Les objectifs ou buts du projet doivent être intégrés dans la théorie du changement, généralement comme stades intermédiaires ou impacts de long terme. La théorie du changement initiale (re)construite doit ensuite être examinée et validée lors de la phase 3 de l'EXMP, durant les missions de terrain et dans les réunions avec l'équipe de projet et les parties prenantes.

Il est essentiel que la théorie du changement soit approuvée au moins dans une version provisoire au plus tard avant que la majeure part de la collecte des données ait été effectuée (examens des rapports d'avancement, entretiens approfondis, enquêtes, etc.), dans la mesure où elle contribuera à la détermination des réalisations directes, facteurs moteurs et hypothèses du projet qui devront être évalués et mesurés pour permettre à l'équipe de l'EXMP d'évaluer l'efficacité du projet, mais aussi la probabilité de son impact et de sa durabilité. Pour des conseils complémentaires sur l'élaboration de la théorie du changement, voir l'annexe 10 du guide de l'EXMP.

## **2. Analyse des parties prenantes et liste des personnes interrogées durant les entretiens**

Une liste des parties prenantes assortie d'une liste des principales personnes potentiellement à interroger lors des entretiens doit être présentée, en se basant sur un examen de l'analyse préliminaire des parties prenantes dans les termes de référence de l'EXMP et des discussions initiales intervenues avec le BH/RM, le FTP, le FLO et le personnel de l'UGP.

L'analyse des parties prenantes doit identifier les différents groupes à impliquer dans l'EXMP, en précisant les entités spécifiques, les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile, les universités, les institutions et les acteurs individuels. Elle doit détailler les raisons et les critères sous-jacents à leur sélection (leur rôle dans le projet, etc.) et comment elles seront impliquées dans l'examen. L'analyse devrait considérer les méthodes les plus appropriées pour s'assurer de la participation effective de chaque groupe, l'importance des résultats de l'EXMP pour chacun d'eux et leur utilisation probable. (Voir annexe 8 du guide de l'EXMP pour des informations complémentaires et un modèle sur l'analyse des parties prenantes.)

Les personnels de la FAO qui seront interrogés doivent comprendre (la liste n'est pas exhaustive) le BH, le FTP, le FLO de la UC FAO FEM, le personnel des autres divisions techniques et les autres membres essentiels de l'équipe spéciale de projet (ESP). Les personnes interrogées qui ne font pas partie de la FAO pourront comprendre les personnes provenant des communautés de bénéficiaires et les gouvernements (national et local, dont le point focal opérationnel du FEM, si disponible), la contrepartie institutionnelle du projet, les autres agences de mise en œuvre et d'exécution, le(s) partenaire(s) du co-financement, les ONG, le secteur privé, les académies, la société civile et les autres agences et agents de développement travaillant dans des domaines similaires.

Les parties prenantes locales ont souvent des points de vue et préoccupations différents de ceux des parties prenantes au niveau national, telles que le gouvernement ou le personnel de l'agence nationale. Il est essentiel que ces groupes fassent entendre leur voix dans l'EXMP. Par conséquent la conception de l'EXMP doit permettre de garantir la possibilité d'inclusion de ces groupes locaux. Les réunions et les entretiens avec ces groupes (ou leurs représentants) doivent être considérés de manière prioritaire lors de la programmation des missions de terrain de l'EXMP.

## **3. Méthodologie**

Cette section du rapport initial de l'EXMP doit présenter en détail l'approche conceptuelle et méthodologique et les méthodes et outils de collecte des données qui seront utilisés par l'équipe de l'EXMP pour collecter des données crédibles et utiles (en précisant les méthodes qualitatives et quantitatives, mais

aussi toute approche participative ou regroupant plusieurs méthodes). Le choix des outils de collecte des données et d'analyse dépendra de la manière dont le travail de terrain a été conçu et sera adapté au projet considéré, en s'efforçant de répondre aux questions spécifiques de l'examen. Le rapport initial doit expliquer comment la validité et la fiabilité des données et de l'analyse seront assurées, notamment à travers les méthodes de triangulation.

L'EXMP offre l'opportunité d'évaluer les progrès de la mise en œuvre sur les activités, objectifs et résultats relatifs au genre, mais aussi les caractéristiques de la conception relatives au genre. Ainsi, cette section doit préciser comment la méthodologie et la collecte des données pour l'EXMP reflétera les bonnes pratiques en évaluant l'égalité hommes-femmes mais aussi l'implication des groupes marginalisés dans les projets FEM (voir GEF, 2017a; 2017b; 2018a et UN CC: Learn, n.d.), notamment toute méthode de collecte des données utilisée pour assurer une participation entière des femmes. Cette section du rapport initial doit aussi documenter comment les principales parties prenantes devant être interrogées par l'EXMP ont été sélectionnées, en les distinguant par sexe, et comment leur participation a été assurée (niveaux d'alphabétisation, compétences linguistiques, contraintes logistiques, etc.).

Les instruments proposés doivent être explicitement reliés à la/aux question(s) relative(s) dans la matrice de l'EXMP et brièvement énumérés/documentés dans le texte principal du rapport initial. Le choix des instruments doit être fondé sur l'analyse des parties prenantes, mais aussi sur une analyse de l'intégralité, disponibilité et fiabilité des données collectées durant la conception et le démarrage du projet/les phases initiales de la mise en œuvre. L'EXMP doit prendre en compte les données secondaires – les informations citées par les personnes interrogées ou documentées mais auxquelles l'équipe de l'EXMP n'a pas pu accéder directement – les informations de S&E et tout examen ou évaluation précédente, etc. Les outils les plus fréquemment utilisés comprennent les entretiens semi-structurés, les groupes focaux, les listes de vérifications, les études documentaires, les courts récits, les observations directes lors des visites de terrain, les enquêtes en ligne et les études de projet ou de cas de pays (pour les évaluations et examens régionaux ou mondiaux).

Le RM et l'unité de gestion du projet (UGP) doivent conseiller l'équipe de l'EXMP sur la faisabilité des outils proposés et du travail de terrain tel qu'il a été conçu (par exemple en rapport avec le budget disponible).

#### **4. La matrice de l'EXMP et l'échantillonnage**

Cette section présente un ensemble de questions et sous-questions sur lesquelles l'équipe de l'EXMP s'appuiera pour les entretiens en vue de collecter des données. Elles sont exposées dans la matrice de l'EXMP (voir annexe 9 du guide de l'EXMP pour un modèle de matrice de l'EXMP). La matrice de l'EXMP doit préciser les indicateurs et sources de données principaux et comment les données seront collectées (revues documentaires, enquêtes en ligne, entretiens semi-structurés, groupes focaux, courts récits, etc.) pour chaque question/sous-question de l'examen dans le cadre des différents critères.

La couverture géographique de l'intervention et les sites de terrain faisant l'objet d'une visite d'étude (avec une carte illustrant les sites de terrain, dans la mesure du possible), mais aussi les critères de sélection, doivent figurer dans le rapport initial. Les groupes et le nombre de personnes à interroger dans chaque site doivent être précisés dans la mesure du possible et comprendre des informations sur l'implication des femmes et des groupes minoritaires.

#### **5. Limites, risques, calendrier et produits livrables**

Cette section du rapport initial de l'EXMP doit détailler toute limite et risque pouvant affecter l'EXMP, comme la disponibilité des données, le calendrier des visites de terrain, le choix des outils de l'EXMP et la réactivité aux questions de genre de l'approche retenue. Une explication doit être fournie pour justifier comment l'équipe de l'EXMP gèrera et atténuera ces limites et risques et/ou leurs implications dans le processus de l'EXMP et de la recherche de preuves.

Le rapport initial doit présenter un plan de travail pour l'équipe de l'EXMP, notamment un calendrier des tâches, activités et produits livrables avec l'itinéraire provisoire des visites de terrain. L'emploi du temps prévoira une présentation finale d'une durée de deux à quatre heures avec le Bureau de pays de la FAO, les

principaux partenaires de l'exécution et les autres parties prenantes. Le FEM insiste sur la nécessité de consacrer un temps suffisant aux réunions avec les communautés et groupes locaux, ayant participé au projet ou subi les impacts de ce dernier (positivement ou négativement). Par conséquent, le plan de travail doit prévoir une large part de la mission de terrain dédiée à l'évaluation des opinions et préoccupations des parties prenantes locales qui revêtent de l'importance pour ces groupes.

## Annexe 8 – Analyse des parties prenantes dans l'EXMP

Conformément aux standards d'évaluation adoptés au niveau international, dont le standard 4.6<sup>1</sup> des Normes et règles d'évaluation 2016 (GNUE, 2016) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et la Politique du FEM pour l'implication des parties prenantes (GEF, 2018e), il est essentiel d'impliquer les parties prenantes (allant des responsables de la mise en œuvre aux partenaires et aux bénéficiaires) directement affectées par l'intervention ou le sujet traité au cours du processus de l'EXMP, et ce dès les premières étapes. L'implication des parties prenantes permet de renforcer l'appropriation de l'EXMP par les parties prenantes et d'améliorer la pertinence et la possible utilisation de ses résultats. La consultation des responsables immédiats de la mise en œuvre d'une intervention offre par exemple la possibilité de connaître leur point de vue sur les objectifs que doit se fixer l'EXMP et les problématiques essentielles auxquelles il est confronté. Les groupes de parties prenantes identifiés lors de l'analyse participative des parties prenantes de la phase relative à la demande d'aide directe pour la préparation de projet (PPG, de l'anglais *Project Preparation Grant*) doivent être pris en compte avec ceux impliqués dans la phase de mise en œuvre dans l'analyse des parties prenantes de l'EXMP.

L'analyse des parties prenantes est le processus au cours duquel le responsable de l'EXMP (RM) décide quelles parties (quels acteurs) impliquer dans le processus d'EXMP, quand et de quelle manière, sur la base d'une connaissance claire des intérêts, des interactions et expériences en relation avec le projet (aussi bien négatifs que positifs) de chacune d'elles. Afin de définir les meilleures modalités d'implication des différentes parties prenantes, le RM doit déterminer les parties prenantes essentielles, dès la première phase de programmation, puis analyser les intérêts et enjeux présumés de leur participation au processus de l'EXMP.

Différents mécanismes peuvent être utilisés afin de consulter une large gamme de parties prenantes (par exemple des réunions de consultation sur la conception de l'évaluation, des ateliers de validation sur les observations préliminaires et des ateliers d'apprentissage post-évaluation). Le degré et le niveau de participation des parties prenantes dans le processus de l'EXMP varient notamment en fonction des contraintes budgétaires et temporelles et le RM devra peser le pour et le contre du degré de participation souhaité. Des orientations utiles sont disponibles dans le livret GNUE sur l'«Intégration des droits de l'homme et de l'égalité hommes-femmes dans les évaluations» (GNUE, 2011) (encadré 1).

### Encadré A8.1. Déterminer le niveau de participation des parties prenantes

Les questions suivantes doivent être prises en compte afin de décider le niveau de participation des parties prenantes dans un EXMP.

- Les bénéficiaires, responsables de la mise en œuvre, titulaires de droits et détenteurs d'obligation peuvent être impliqués dans le processus de l'EXMP à différents niveaux. Quelles en seront les implications en termes d'efforts, de délais et de budget?
- Les parties prenantes doivent-elles être consultées ensemble ou séparément? Si la consultation est commune, quels sont les risques et dangers pour certains des groupes impliqués? La conséquence peut-elle être l'exclusion ou une écoute moins attentive de certains groupes, par exemple les femmes, les personnes âgées, les personnes porteuses de handicap ou les minorités ethniques? Quel sera le processus à mettre en place pour s'assurer que tous les points de vue sont équitablement entendus, en

<sup>1</sup> Il établit que «L'implication inclusive et variée des parties prenantes lors de la planification, la conception, la conduite et le suivi des évaluations est essentielle pour garantir l'appropriation, la pertinence, la crédibilité et l'utilisation de l'évaluation. Les groupes de référence et d'autres mécanismes d'implication des parties prenantes devront être conçus à cette fin». Il précise aussi que «des dispositions devront être mises en place pour assurer la sécurité de la participation des individus ou des parties qui pourront être affectées par l'évaluation, sont susceptibles d'influencer la mise en œuvre des recommandations ou pourraient être affectées sur le long terme. Les parties prenantes devront être consultées lors de la planification, la conception, la conduite et le suivi des évaluations».

évitant la présence de biais, dans la mesure où certaines parties peuvent être plus réticentes que d'autres à communiquer pour différentes raisons (niveaux de pouvoir, d'alphabétisation, de confiance, etc.)? Comment l'équipe pourra-t-elle composer avec les différences entre les divers groupes et individus des parties prenantes, favoriser le consensus et prendre des décisions quand les différences ne s'avèrent pas conciliables?

- Comment le niveau de participation envisagé dans le processus de l'EXMP peut-il être assuré, alors même que la réalité de l'intervention à évaluer a montré une faible participation jusqu'à présent? Comment l'EXMP peut-il permettre à l'intervention de surmonter les problèmes de participation?
- Existe-t-il une stratégie de communication claire vis-à-vis des parties prenantes de l'EXMP précisant qui participera, qui sera consulté et comment, et qui prendra les décisions en cas de divergences d'opinion?
- Les membres de l'équipe de l'EXMP disposent-ils des compétences de facilitation et de l'expérience appropriées pour le niveau de participation choisi?
- La question de la participation a-t-elle suffisamment été prise en compte pour garantir la crédibilité des résultats de l'EXMP?

Source: adapté de GNUE (2011)

Le RM et l'équipe de l'EXMP doivent consulter le plan d'implication des parties prenantes, tout travail de représentation/évaluation équivalent mené lors de la phase de conception du projet ou toute analyse à jour des parties prenantes effectuée depuis la mise en œuvre du projet. La participation des parties prenantes locales et les approches participatives dans les évaluations sont particulièrement utiles dans les projets et programmes qui affectent les revenus et moyens de subsistance des groupes locaux, notamment les populations défavorisées dans et autour des sites du projet (par exemple, les communautés autochtones et d'autres communautés locales, les femmes et les ménages pauvres). Ainsi, une attention particulière doit être prêtée à l'identification des groupes et personnes défavorisés et vulnérables qui peuvent être affectés par le projet, ainsi qu'aux groupes de la société civile impliqués ou ayant un intérêt dans le projet (ces groupes doivent être identifiés dans le plan d'implication des parties prenantes et dans la matrice de risque ou dans le plan de gestion environnemental et social) et à la possibilité qui leur est donnée de participer au processus de l'EXMP.

L'instrument utilisé le plus communément pour faciliter l'analyse des parties prenantes se présente sous la forme d'une matrice (voir tableau 1). Elle contribue à orienter le RM et l'équipe de l'EXMP pour le recueil et l'analyse des informations sur les parties prenantes en lui permettant de comprendre les aspects essentiels de leurs intérêts et la manière dont ils pourront être gérés au cours du processus de l'EXMP, ainsi que le niveau et le type d'implication des parties prenantes lors des différentes phases de l'EXMP. Le tableau A8.1 propose un modèle de matrice d'analyse des parties prenantes pouvant être utilisé lors du processus de l'EXMP.

**Tableau A8.1. Modèle de matrice d'analyse des parties prenantes**

Principales parties prenantes (désagrégées si nécessaire) <sup>2</sup>	Quel rôle ont-elles dans le projet?	Pour quelle raison ont-elles été incluses ou exclues de l'EXMP?	Priorité pour l'EXMP (1-3) <sup>3</sup>	Comment et quand doivent-elles être impliquées au cours de l'EXMP?
<b>1. Parties prenantes actives ayant une responsabilité directe dans le projet, par exemple la FAO ou les partenaires de l'exécution</b>				
Nom Groupe de parties prenantes 1				
Nom Groupe de parties prenantes 2				
Etc.				

<sup>2</sup> Indiquer les noms des principales personnes, si connu, et être aussi précis que possible

<sup>3</sup> 1 = essentiel; 2 = souhaitable; 3 = possible selon les ressources de budget et de temps



Principales parties prenantes (désagrégées si nécessaire) <sup>2</sup>	Quel rôle ont-elles dans le projet?	Pour quelle raison ont-elles été incluses ou exclues de l'EXMP?	Priorité pour l'EXMP (1-3) <sup>3</sup>	Comment et quand doivent-elles être impliquées au cours de l'EXMP?
<b>2. Parties prenantes actives disposant d'un pouvoir de décision sur le projet, par exemple les membres du CPP</b>				
Nom Groupe de parties prenantes 1				
Nom Groupe de parties prenantes 2				
Etc.				
<b>3. Parties prenantes secondaires (affectées seulement indirectement ou temporairement)</b>				
Nom Groupe de parties prenantes 1				
Nom Groupe de parties prenantes 2				
Etc.				
<b>4. Parties prenantes au niveau de base qui bénéficieront directement ou indirectement de l'intervention (de préférence désagrégées par sexe)</b>				
Nom Groupe de parties prenantes 1				
Nom Groupe de parties prenantes 2				
Etc.				
<b>5. Parties prenantes au niveau de base qui ne bénéficieront pas de l'intervention (de préférence désagrégées par sexe)</b>				
Nom Groupe de parties prenantes 1				
Nom Groupe de parties prenantes 2				
Etc.				
<b>6. Autres groupes d'intérêts qui ne participent pas directement à l'intervention, par exemple les agences de développement travaillant dans le secteur ou les organisations de la société civile</b>				
Nom Groupe de parties prenantes 1				
Nom Groupe de parties prenantes 2				
Etc.				

## Annexe 9 – Modèle de matrice de l'EXMP

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Énumérer la/les question(s) et sous-questions d'évaluation ici.	Relations établies, cohérence de la conception du projet et de l'approche de la mise en œuvre, activités spécifiques menées, qualité des stratégies d'atténuation du risque, etc.	Documents de projet, politiques ou stratégies nationales, sites internet, personnel du projet, partenaires du projet, données recueillies à travers la mission de l'EXMP, etc.	Analyse documentaire, analyse des données, entretiens avec le personnel du projet, entretiens avec les parties prenantes, etc.
<b>1. Pertinence stratégique</b>			
<b>2. Efficacité – progrès vers les résultats</b>			
<b>3. Efficience</b>			
<b>4. Facteurs affectant la performance</b>			
<b>5. Durabilité des résultats du projet</b>			
<b>6. Problématiques transversales – problématiques d'égalité (par exemple relatives au genre, aux jeunes, aux groupes vulnérables) et garanties environnementales et sociales (GES)</b>			

# Annexe 10 – Théorie du changement pour les EXMP et les évaluations finales de projets FAO-FEM

## 1. Qu'est-ce qu'une théorie du changement?

L'approche de la théorie du changement a été de plus en plus utilisée au cours des dernières années pour concevoir et évaluer les interventions de développement, y compris les interventions financées par le FEM.

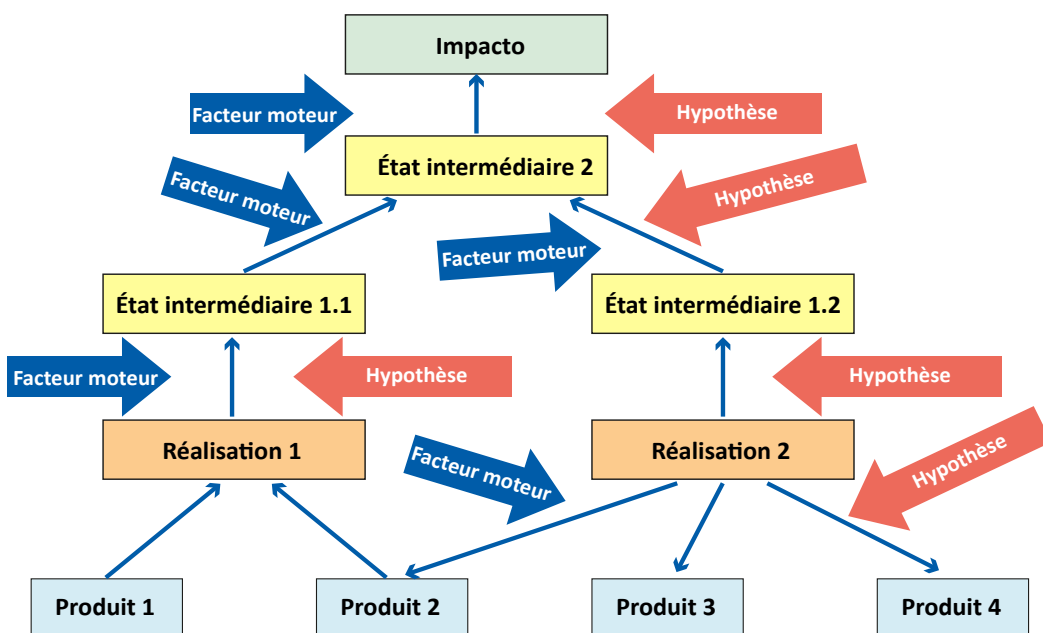
Une théorie du changement décrit comment et pourquoi un changement souhaité est susceptible de survenir dans un contexte particulier grâce à une intervention (projet ou programme). Elle décrit les relations de causalité existant entre les résultats, allant des «produits» aux «réalisations» directes de l'intervention, à travers des «réalisations de moyen ou plus long terme» ou «des états intermédiaires» qui exigent d'autres contributions et impliquent d'autres acteurs, vers les «impacts» souhaités». Dans le cas des projets FEM, ces dernières phases se réfèrent généralement dans la logique causale aux buts, priorités et objectifs stratégiques des domaines d'intervention.

Une théorie du changement précise aussi les éléments moteurs et les hypothèses ayant des effets sur les facteurs contextuels et environnementaux qui soutiendront ou entraveront les progrès vers l'accomplissement des réalisations et impacts sur le parcours du changement, comme par exemple la situation politique ou les changements climatiques.

La théorie du changement est généralement présentée sous forme de graphique accompagné par un texte.

*Une théorie du changement s'efforce de répondre à la question « Comment le projet ou le programme contribuera-t-il au changement de long terme souhaité? »*

Figure A10.1 Exemple de diagramme d'une théorie du changement simple et générique



La théorie du changement se distingue du cadre logique essentiellement en ce que le cadre logique peut formuler les buts et ressources d'un projet, mais s'attarde moins sur les processus complexes sociaux, économiques, politiques et institutionnels sous-jacents au changement environnemental et social et n'enregistre généralement pas la plupart des résultats et états de moyen et plus long terme le long de la chaîne causale.

## **2. Pourquoi une théorie du changement est-elle utile pour les EXMP et les évaluations finales?**

L'analyse de la théorie du changement d'une intervention facilite l'identification des stratégies et approches nécessaires à un projet/programme pour assurer la réalisation des objectifs et buts de long terme qu'il prévoit.

Lorsqu'une théorie du changement est élaborée ou analysée dans le cadre d'un EXMP (ou d'une évaluation finale), elle permet de tester la logique de la conception d'un projet. Elle pourrait montrer par exemple qu'un projet comprend des ensembles d'activités et produits n'apportant aucune contribution significative aux réalisations ou impacts. Dans d'autres cas, elle pourrait au contraire identifier des activités encore nécessaires pour réaliser les réalisations du projet et donc essentielles pour accomplir les impacts. L'élaboration et l'analyse de la théorie du changement d'un projet permet de déterminer des stratégies et approches efficaces que le projet ou programme pourrait utiliser pour améliorer l'obtention des objectifs et buts de long terme prévus. Elle peut se montrer particulièrement utile à la mi-parcours, lorsqu'il reste du temps pour modifier et renforcer un projet. Une théorie du changement peut aussi faciliter la définition des facteurs externes qui influencent le changement le long des «voies portant aux résultats», qui peuvent être des facteurs moteurs (sur lesquels le projet ou ses partenaires ont un certain niveau de contrôle et d'influence) ou des hypothèses (sur lesquelles le projet a peu ou pas de contrôle).

En tant que processus, l'élaboration ou la révision d'une théorie du changement se révèle bénéfique pour deux raisons.

- Lorsqu'elle est réalisée au moyen d'un travail de groupe (modalité fortement recommandée), l'élaboration d'une théorie du changement renforce l'appropriation et l'implication dans le projet ou programme considéré et augmente la crédibilité et l'acceptation des résultats de l'EXMP ou de l'évaluation finale.
- Le temps consacré à un travail conjoint avec les parties prenantes permet d'établir une confiance et un respect mutuel et augmente la probabilité d'utilisation effective par les parties prenantes des résultats de l'EXMP ou de l'évaluation finale. Dans ce contexte, les attentes peuvent aussi être mieux gérées des deux côtés.

En tant que produit, la théorie du changement est utile pour:

- faciliter une compréhension mutuelle du projet/programme entre les évaluateurs et les parties prenantes. Une théorie du changement, lorsqu'elle fait l'objet d'un examen et d'un consensus avec les parties prenantes, reflète une compréhension et une interprétation commune de la logique d'intervention du projet. Il est souvent nécessaire de formuler le «milieu manquant» dans la logique de l'intervention, qui correspond aux différents niveaux de résultats qui doivent avoir lieu pour que l'intervention proposée obtienne l'impact prévu. La simplification des réalités souvent complexes et des relations de causalité prévues d'une intervention dans une représentation visuelle permet d'explicitier ce qui était implicite et de s'assurer que les acteurs partagent la même compréhension.
- renforcer et améliorer la conception de l'EXMP ou de l'évaluation finale. Une théorie du changement clarifie les relations de cause à effet et la base de preuves qui ont permis d'identifier l'objet à évaluer – en d'autres mots, ce qu'il faut mesurer pour apprécier que les résultats réels d'une intervention ont été réalisés. Cela permettra, en conséquence, de déterminer l'approche à retenir pour l'EXMP et de l'évaluation finale.
- mieux définir la portée de l'EXMP et de l'évaluation finale. Une théorie du changement montre où et comment le projet ou programme espère exercer une influence et aide l'équipe de la EXMP et de l'évaluation finale pour l'élaboration de questions d'évaluation plus ciblées et plus pertinentes ainsi que pour l'identification des données nécessaires pour une évaluation éclairée.

La théorie du changement peut aussi être utilisée pour identifier et communiquer le rôle et les contributions des principaux acteurs et parties prenantes, les opportunités de reproduction et catalyse des résultats du projet, et les problématiques pour lesquelles la durabilité doit être considérée (cet aspect s'avère plus important pour les évaluations finales, mais il peut fournir des éléments utiles à la mi-parcours). La théorie du changement est généralement présentée sous forme de graphique accompagné d'un texte.

Les RM et les responsables de l'évaluation finale élaborent parfois une théorie du changement lors de la phase de préparation (phase 1), seuls ou avec les parties prenantes, pour mieux définir la portée, les questions voire même l'approche de l'examen. Dans d'autres cas, les responsables préfèrent au contraire impliquer l'équipe de l'EXMP ou de l'évaluation finale dans le processus d'élaboration d'une théorie du changement.

### **3. Comment élaborer une théorie du changement**

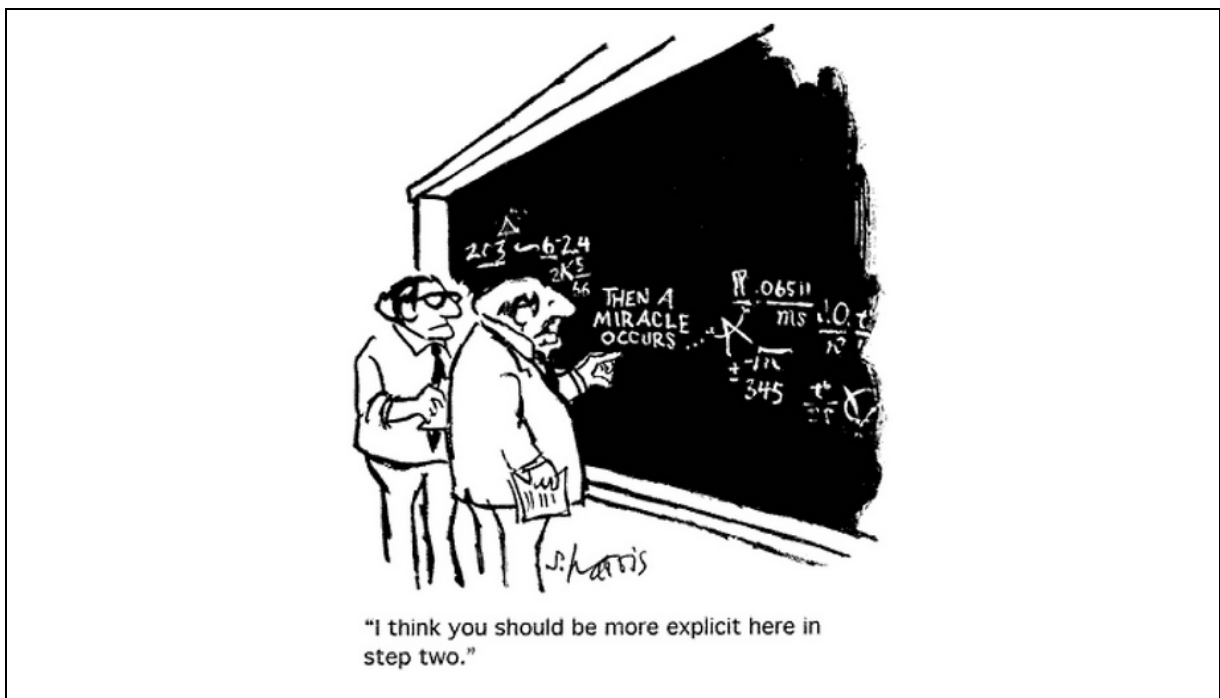
Afin d'élaborer une théorie du changement, il est tout d'abord nécessaire d'identifier les buts de long terme souhaités et de remonter ensuite en sens inverse pour identifier toutes les conditions (réalisations) qui doivent être mises en place pour que ces buts soient atteints. Le processus crée une « voie des réalisations » pour chaque réalisation de court, moyen et plus long terme, plaçant chaque réalisation dans une relation logique (causale) avec toutes les autres, ainsi qu'un ordre chronologique. Ce travail fournit la base permettant de déterminer les types d'activités ou d'interventions qui seront nécessaires pour obtenir les réalisations et les impacts de long terme.

Lorsqu'une théorie du changement existe déjà pour un projet donné, l'équipe de l'EXMP doit revoir et tester sa logique, idéalement à travers un travail de groupe avec l'équipe de projet, en revoyant sa structure, ses composantes et ses liens si nécessaire. Si une théorie du changement n'est pas disponible, l'équipe de l'EXMP devra en réélaborer une en identifiant et analysant les éléments du projet issus des principaux documents du projet et des réponses obtenues durant les entretiens réalisés auprès des principaux acteurs impliqués dans le projet ou le travail de groupe, comme précisé ci-après.

#### *3.1 La création d'une théorie du changement étape par étape*

1. Identifier les principales parties prenantes et personnes à impliquer pour l'élaboration et l'analyse de la théorie du changement. Il s'agira entre autres de l'équipe du projet, du personnel pertinent de la FAO, des partenaires d'exécution et d'autres parties prenantes essentielles. Les théories du changement sont élaborées et affinées plus facilement lorsque des travaux dirigés en groupe sont organisés, durant lesquels l'équipe de l'EXMP ou de l'évaluation finale peut fournir une première version pour encourager l'implication et la discussion.
2. En groupe, identifier le(s) but(s)(impacts de long terme que le projet vise à obtenir (par exemple, rétablir les niveaux de poissons aux niveaux qui permettent de produire les meilleurs rendements durables).
3. Représenter, en sens inverse en partant des buts de long terme, les préconditions et exigences qui apparaissent nécessaires pour obtenir ces buts (identifiés initialement comme réalisations ou étapes) et identifier, en remontant encore en arrière, les produits et activités nécessaires, en reliant ces éléments par des flèches.
4. Identifier toute condition présente dans la chaîne causale sans laquelle les hypothèses ne fonctionneraient pas (par exemple, la surcapacité des flottes de pêche doit être réduite à des niveaux durables).
5. Examiner et formuler les raisons sous-jacentes à la relation existant entre chacune des réalisations (les flèches de liaison), pourquoi les actions relatives à l'une des réalisations permettront de déclencher l'obtention d'une autre (identifier les mécanismes) et s'assurer que l'ordre des réalisations suit la séquence (temporelle) correcte (la réalisation A doit avoir lieu pour que la réalisation B soit accomplie, etc.).

6. Une fois la chaîne causale créée, les membres de l'équipe/groupe doivent identifier les interventions plus stratégiques/importantes nécessaires permettant de susciter le changement espéré (certaines voies de réalisations ont un impact plus fort que d'autres). Elles peuvent être mises en évidence en coloriant les cases et les flèches de la voie de réalisations considérée ou en augmentant leur taille par rapport aux autres.
7. Déterminer la «ligne de responsabilité» – le point au-delà duquel un projet ne peut pas être seul responsable de l'obtention des réalisations identifiées (il s'applique aux résultats de moyen et plus long terme et nécessitera des contributions provenant d'autres acteurs et interventions en dehors du projet). Elle est généralement représentée sous forme d'une ligne en pointillés dans le graphique représentant la théorie du changement.
8. Entreprendre à la fin du processus une revue de la qualité qui répond à trois questions principales:
  - **La théorie est-elle plausible?** La logique a-t-elle du sens? Les résultats suivent-ils un ordre correct? Des vides importants apparaissent-ils dans la logique?
  - **La théorie est-elle "réalisable"?** Le projet est-il réaliste? Peut-il être achevé dans les temps prévus? Les ressources sont-elles suffisantes? Des partenaires complémentaires sont-ils nécessaires?
  - **La théorie peut-elle être testée?** Des indicateurs solides et mesurables (SMART) sont-ils présents pour suivre les progrès?
9. En complément de la représentation graphique de la théorie du changement, un texte doit être rédigé pour expliquer les différents éléments, leurs relations et la logique du projet. Il est conseillé d'y travailler directement au cours des étapes précisées précédemment. Un responsable chargé de prendre des notes lors des discussions du travail de groupe et des séances plénières sera nécessaire à cet effet.



Source: Sidney Harris

#### 4. Conseils pour l'élaboration d'une théorie du changement convaincante

- **Buts, objectifs et réalisations du projet doivent être spécifiques et se référer à des conditions ou des états, et non pas à des actions ou des interventions.**  
 Les objectifs et les réalisations doivent avoir un libellé simple et concis qui explicite ce qui doit être réalisé, par exemple «gestion durable des eaux profondes». Ils doivent éviter tout ajout indiquant comment l'objectif ou le résultat doit être obtenu (par exemple, «basé sur une gestion fondée sur l'écosystème») ou les acteurs devant être impliqués (par exemple, «en impliquant toutes les parties prenantes pertinentes à travers les mécanismes appropriés»).

- **La théorie du changement doit rester la plus simple possible.**  
Si aucune règle n'établit combien d'éléments peuvent figurer sur le diagramme d'une théorie du changement, il est souhaitable, pour un projet complexe, de ne pas dépasser un total de 10 à 20 éléments.
- **Considérer en priorité les relations de cause à effet existant entre les éléments de la théorie du changement.**  
Une théorie du changement se distingue d'un cadre logique dans la mesure où la théorie du changement met en évidence l'étendue des relations verticales et horizontales qui ont lieu dans la logique d'une intervention. Elle explicite la relation causale prévue entre les produits et les impacts finaux souhaités d'une intervention, en considérant donc la complexité de la réalité que le projet vise à transformer.
- **Identifier les preuves qui peuvent indiquer l'obtention effective de chaque réalisation.**  
Les réalisations doivent être assorties, dans une théorie du changement, d'indicateurs SMART qui orientent et facilitent la mesure des progrès vers l'obtention de ces réalisations et des buts de long terme du projet. Par conséquent, lorsque les projets existants sont en cours d'évaluation, les indicateurs doivent être revus et, en cas de besoins, de nouveaux indicateurs SMART peuvent être identifiés.
- **Identifier et tester les hypothèses sous-jacentes aux relations de cause à effet pour les expliciter.**  
Une théorie du changement doit expliciter les hypothèses sous-jacentes aux relations de cause à effet susceptibles d'avoir lieu. L'EXMP ou l'évaluation finale doit identifier, examiner et tester chaque hypothèse principale relative au processus de changement afin de déterminer sa validité. Il peut être possible de déterminer des activités supplémentaires du projet qui pourraient répondre ou atténuer les hypothèses faibles, notamment celles qui concernent les liens entre les activités directes, les produits et les réalisations prévus du projet.

## 5. Terminologie de la théorie du changement

**L'impact** est un changement fondamental et durable de l'état de l'environnement et des conditions de vie humaines suscité directement ou indirectement par le projet, ou des changements de long terme qui produisent (ou conduiront) à des avantages mondiaux pour l'environnement (AME) et à des avantages sociaux. Les impacts peuvent être prévus ou imprévus.

**Les réalisations** sont les changements dans le comportement humain ou institutionnel, la capacité ou l'état auxquels un projet contribue. Les réalisations peuvent survenir à court terme (réalisation du projet) ou sur une période de moyen terme (réalisation de moyen terme) au-delà de la durée du projet. En alternative, les réalisations peuvent être classées comme: (1) réalisations de premier niveau, qui se réfèrent généralement à l'obtention des conditions favorables, comme de meilleures connaissances ou compétences, de nouveaux accords sur une politique donnée ou la disponibilité du financement; (2) des réalisations de deuxième niveau, qui sont souvent exprimées comme des changements dans les comportements, comme par exemple les changements dans la gestion agricole ou de la terre, ou les pratiques de pêche; (3) des réalisations de troisième niveau, qui se réfèrent aux changements dans les conditions environnementales et/ou de la société (parfois désignés comme «états intermédiaire»), notamment l'obtention des avantages mondiaux pour l'environnement (AME); (4) les réalisations de quatrième niveau qui se réfèrent à la durabilité et à la résilience de l'écosystème, comme le soutien à l'accomplissement des ODD.

**Les produits** sont les services et produits obtenus directement par le projet et permettant l'obtention des réalisations souhaitées par le projet, comme par exemple les personnes formées ou les projets pilotes locaux.

**Les activités** sont les actions pratiques assorties de délais que le projet entreprend afin de réaliser les produits souhaités du projet, tels que les ateliers de formation, les produits de communication et les activités de recherche. Le projet doit avoir un contrôle total sur ses activités et ses produits.

**Les hypothèses** sont les facteurs ou conditions externes qui influencent la réalisation finale des résultats et impacts d'un projet, mais dépassent l'influence immédiate du projet, par exemple, le taux de renouvellement des fonctionnaires gouvernementaux, la situation financière mondiale ou les intempéries.

**Les facteurs moteurs** sont des facteurs externes significatifs qui, lorsqu'ils sont présents, peuvent contribuer à la réalisation finale des réalisations et impacts du projet et sur lesquels le projet, ou ses parties prenantes/partenaires, a (ou peut avoir) un certain niveau de contrôle ou d'influence, par exemple, la pression publique sur les décideurs ou la demande de marché pour un produit durable.



## **Annexe 11 – Modèle de rapport de l'examen à mi-parcours d'un projet FAO–FEM**

Ce document fournit un modèle annoté de rapport de l'examen à mi-parcours (EXMP) d'un projet FEM, avec une structure indicative et des orientations sur le contenu.

L'équipe de l'EXMP doit utiliser ce modèle conjointement au guide de l'EXMP, et en particulier de son annexe 12, qui fournit une explication plus détaillée de certains termes utilisés dans ce modèle et des conseils complémentaires pour compléter les sections spécifiques.

L'équipe de l'EXMP peut modifier la structure proposée selon les besoins spécifiques de l'EXMP, en s'efforçant de maintenir la cohérence logique du rapport et d'énoncer les informations et les analyses de manière cohérente et claire. Les titres de section devront être maintenus autant que possible.

Afin d'éviter les répétitions, les auteurs devront utiliser des paragraphes numérotés et utiliser les références croisées (liens hypertexte) autant que possible.

Cette page doit être supprimée.

**Examen à mi-parcours du projet [Titre du projet, symbole de la FAO et  
code du projet FEM]**

**[mois année]**

# Table des matières

Liste des encadrés, figures et tableaux.....	vi
Remerciements.....	vii
Mise en forme et présentation du rapport .....	vii
Liste des sigles, abréviations et acronymes.....	viii
Résumé exécutif.....	9
<b>1. Introduction.....</b>	<b>10</b>
1.1. <i>Finalité et portée de l'EXMP</i> .....	10
1.2. <i>Objectif de l'EXMP</i> .....	10
1.3. <i>Destinataires visés</i> .....	10
1.4. <i>Méthodologie</i> .....	11
1.5. <i>Limites</i> .....	12
<b>2. Historique et contexte du projet .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Théorie du changement .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Principales observations et questions de l'EXMP .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Conclusions et recommandations.....</b>	<b>15</b>
5.1. <i>Conclusions</i> .....	15
5.2. <i>Recommandations</i> .....	16
<b>6. Enseignements tirés de l'expérience.....</b>	<b>18</b>
<b>7. Appendices .....</b>	<b>18</b>
Appendice 1. Termes de référence de l'EXMP.....	18
Appendice 2. Itinéraire de l'EXMP, comprenant les missions de terrain (agenda)	18
Appendice 3. Parties prenantes interrogées durant l'EXMP .....	18
Appendice 4. Matrice de l'EXMP (questions et sous-questions de l'examen) .....	19
Appendice 5. Liste des documents consultés («Bibliographie»).....	19
Appendice 6. Matrice des résultats montrant les réalisations à la mi-parcours et les observations de l'EXMP .....	19
Appendice 7. Tableau de co-financement .....	21
Appendice 8. Grille de notations des critères du FEM et système de notation .....	21

# Liste des encadrés, figures et tableaux

## Encadrés

Encadré 1. Titre de l'encadré 1 .....	2
---------------------------------------	---

## Figures

Figure 1. Titre de la figure 1 .....	5
--------------------------------------	---

## Tableaux

Tableau 1. Titre du tableau 1 .....	4
-------------------------------------	---

# Remerciements

*[Insérer ici vos remerciements. Le nom du responsable de l'EXMP, du chef d'équipe et des membres de l'équipe doivent être indiqués ici. Voir exemple ci-après]*

L'équipe de l'EXMP était composée de [X] consultants internationaux indépendants, dont (prénom, nom) consultant principal, en charge la partie relative à [donner le domaine technique d'expertise, par exemple le domaine de la vulgarisation et du développement rural, pêche et aquaculture, évaluation de projet] et [X] consultant(s) national/nationaux, dont [prénom, nom], en charge de la partie relative à [donner le domaine technique d'expertise, par exemple, l'agriculture durable, les forêts, la pêche et l'agriculture, etc.].

L'EXMP a été mis en œuvre avec l'aide précieuse des membres du personnel du Bureau de pays/sous-régional ou Bureau régional de [xxx]. Leurs idées, connaissances, conseils et commentaires ont rendu possible cet EXMP. L'équipe de l'EXMP souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à cet EXMP, placé sous la responsabilité de [Responsable de l'EXMP auprès du bureau décentralisé] et soutenu par [XX] auprès du Bureau de coordination FAO FEM (UC FAO FEM).

L'EXMP a bénéficié des contributions de nombreuses autres parties prenantes, dont les fonctionnaires du gouvernement, les organisations non gouvernementales, les communautés locales, les instituts de recherche, le personnel d'autres agences des Nations Unies, les organisations des donateurs internationaux, les représentants du secteur privé et les bénéficiaires du projet. Leurs contributions ont été fondamentales pour le travail de l'équipe de l'EXMP et considérablement appréciées.

## **Équipe de l'EXMP**

- Nom du/des consultant(s) principal/principaux

- Nom du/des consultant(s) national/nationaux

## **Personnel de la l'UC FAO FEM**

- Nom du point focal du personnel de la l'UC FAO FEM pour l'EXMP

## **Mise en forme et présentation du rapport**

Prière de respecter les exigences suivantes en matière de mise en forme:

- Les paragraphes doivent être numérotés
- Police: Segoe UI
- Taille des caractères: 10,5

Il est souhaitable d'utiliser, dans la mesure du possible, des tableaux, graphiques, infographiques, encadrés, images et cartes afin de rendre le rapport plus captivant, accessible et efficace.

## Liste des sigles, abréviations et acronymes

Présenter ici la liste des sigles, abréviations et acronymes. Passer en revue l'intégralité du document et répertorier tous les sigles, abréviations et acronymes utilisés. Les sigles, abréviations et acronymes absents du document ne doivent pas figurer dans la liste. Comme règle générale de rédaction d'un rapport, il est souhaitable de ne pas y avoir recours, sauf dans les cas suivants: (a) lorsque le sujet est couramment connu sous la forme de son acronyme, de son sigle ou de son abréviation, par exemple, UNICEF ou VIH/SIDA; et (b) pour les mots essentiels utilisés fréquemment sous la forme de leur sigle, acronyme ou abréviation, par exemple le «programme RRC» dans un rapport sur le programme de réduction des risques de catastrophe.

Lorsqu'un sigle est utilisé pour la première fois dans le texte, il doit être développé. La liste comprend les sigles, abréviations et acronymes utilisés de manière répétée dans le rapport. Les sigles, acronymes et abréviations courants comprennent par exemple ceux énumérés ci-après:

BH	Gestionnaire du budget (de l'anglais <i>Budget Holder</i> )
ESP	Équipe spéciale du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (de l'anglais <i>Food and Agriculture Organisation</i> )
FLO	Chargé de liaison avec le donateur (FAO)(de l'anglais <i>Funding Liaison Officer</i> )
FPMIS	Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (de l'anglais <i>Field Project Management Information System</i> )
FTP	Fonctionnaire technique principal
MR	Réponse de la Direction (de l'anglais <i>Management Response</i> )
EXMP	Examen à mi-parcours (de l'anglais <i>Mid-Term Review</i> )
OED	Bureau de l'évaluation de la FAO
OS	Objectif stratégique de la FAO
RM	Responsable de l'examen à mi-parcours (de l'anglais <i>mid-term Review Manager</i> )
UC FAO FEM	Unité de coordination FAO FEM
UGP	Unité de gestion de projet

## Résumé exécutif

1. Le résumé exécutif aura une longueur d'environ 10-15 % de celle du rapport principal, hors annexes. Les paragraphes devront être numérotés.
2. La structure du résumé exécutif est la suivante:

### Introduction

3. Fournir les informations essentielles sur la finalité et l'utilisation de l'EXMP, les principales questions de l'EXMP, la portée et la méthodologie, et toutes les dates pertinentes, notamment celles des missions de terrain. Des informations détaillées sur le contexte du projet ne sont pas nécessaires dans le résumé exécutif, dans la mesure où elles sont fournies dans le rapport initial de l'EXMP et dans le document de projet.

### Principales observations

4. Les principales observations de l'EXMP sont présentées ici, regroupées selon les critères et questions de l'EXMP (pertinence, efficacité, efficacité, durabilité, facteurs affectant la performance et dimensions transversales).
5. Pour faciliter l'enregistrement des informations de l'EXMP sur le portail en ligne du FEM, le résumé exécutif (et le texte principal) devra prévoir une note d'évaluation concernant:
  - les progrès vers la réalisation du/des objectif(s) du développement
  - la progression générale de la mise en œuvre
  - une évaluation générale du risque
6. Des paragraphes synthétiques (précédés d'un titre et d'une longueur maximale indicative de 200 mots chacun) devront aussi être fournis sur:
  - les progrès, défis et réalisations relatifs à l'implication des parties prenantes (basés sur la description du plan d'implication des parties prenantes prévu lors de l'agrément/approbation du projet, s'il est disponible), ainsi qu'aux garanties environnementales et sociales (GES);
  - les progrès concernant les mesures, indicateurs et résultats intermédiaires sensibles au genre, tels qu'ils sont documentés lors de l'agrément/approbation par le Directeur général dans le plan d'action pour le genre ou document équivalent (s'il est disponible);
  - les activités/produits relatifs à la connaissance (basés sur l'approche de gestion de la connaissance approuvée lors de l'agrément/approbation par le Directeur général) et les enseignements tirés de l'expérience (si disponibles).

### Conclusions

*Illustrer les conclusions en caractères gras*

### Recommandations

*Énumérer les recommandations en caractères gras*

### Grille de notation du FEM

*Insérer la grille ici (voir appendice 1)*

# 1. Introduction

L'introduction du rapport de l'EXMP doit exposer la finalité, la portée et les objectifs de l'EXMP en fournissant des précisions sur le processus de l'EXMP. Il doit expliquer l'approche et la méthodologie, en particulier les méthodes de collecte des données, en explicitant les hypothèses, défis, forces et limites des méthodes sous-jacents ainsi que l'approche adoptée durant l'EXMP. Certaines de ces informations auront été fournies dans le rapport initial préalable à la mission. Cette section ne doit pas dépasser deux pages.

## 1.1. Finalité et portée de l'EXMP

La « finalité » de l'EXMP est la raison pour laquelle l'EXMP a été mise en œuvre, mais aussi pourquoi elle est mise en œuvre à ce moment précis (voir les termes de références de l'EXMP). Elle se conforme aux exigences du FEM et de la FAO pour les examens à mi-parcours.

La portée de l'EXMP expose précisément l'objet de l'évaluation – il peut s'agir d'un programme, d'un projet ou d'un groupe de projets. Elle définit la période couverte par l'EXMP; la population et les bénéficiaires ciblés (notamment tous les groupes ciblés spécifiques; tels que les ménages dirigés par les femmes et les populations autochtones); l'aire géographique examinée; les parties prenantes visées; les composantes du projet qui seront examinées (lorsque seulement une sous-partie sera examinée).

## 1.2. Objectif de l'EXMP

Le ou les objectifs de l'EXMP décrivent exactement ce que l'EXMP prévoit d'accomplir, en définissant les questions principales de l'EXMP auxquelles elle devra répondre. Les objectifs résument ce que l'EXMP doit examiner alors que les questions indiquent les informations qui doivent être recueillies.

La liste des questions de l'EXMP (conformément à celles énoncées dans les termes de référence de l'EXMP) doit être présentée ici. Les sous-questions liées à chacune des principales questions de l'EXMP figurent dans la matrice de l'EXMP (présentées à l'annexe 9 du guide de l'EXMP).

### Encadré 1. Principales questions de l'examen

Texte d'exemple pour l'efficacité – obtention des résultats

- Dans quelle mesure le projet a-t-il obtenu ses produits, réalisations et objectifs?
- Quels résultats plus larges (le cas échéant) le projet a-t-il obtenus au niveau régional et mondial à ce jour?
- Des résultats non prévus existent-ils?
- Existe-t-il des preuves de la réduction de la pression environnementale (par exemple, en termes de menaces directes sur la biodiversité) ou du changement de statut environnemental (comme par exemple une amélioration des populations des espèces visées), qui refléterait des avantages mondiaux pour l'environnement ou des changements dans les cadres politiques, légaux et réglementaires?
- Dans quelle mesure l'obtention des résultats peut-elle être attribuée à la composante financée par le FEM?

## 1.3. Destinataires visés

Cette section doit identifier les utilisateurs ou destinataires primaires de l'EXMP, ce qu'ils souhaitent apprendre de l'EXMP, mais aussi pourquoi et comment ils sont susceptibles d'utiliser ses résultats. Cette section fera aussi référence à l'analyse des parties prenantes et à la sélection des personnes interrogées identifiées dans le rapport initial.



#### 1.4. Méthodologie

Cette section décrira en détail les approches méthodologiques utilisées dans l'EXMP ainsi que la justification des choix relatifs effectués, et les limites rencontrées par l'EXMP en termes de temps et de budget par exemple. Elle contribuera au jugement de l'utilisateur du rapport sur l'adéquation et les mérites des méthodes utilisées pour la collecte des données, mais aussi sur la crédibilité et fiabilité des observations, conclusions et recommandations.

Les preuves recueillies durant l'EXMP (comme par exemple, celles provenant des documents et des entretiens de l'EXMP avec les parties prenantes) doivent être analysées et les observations présentées respectivement pour chaque question et sous-question de l'EXMP. Chaque question principale de l'EXMP devra intégrer un ou plusieurs critères du FEM. Les dimensions transversales, comme par exemple celles de la parité hommes-femmes, des droits de l'homme, des populations autochtones et des problématiques liées aux garanties environnementales et sociales, doivent aussi être prises en compte par les questions de l'EXMP. Il est rappelé que les questions doivent être contextualisées en relation avec la théorie du changement du projet.

Cette section comprend:

- La/les **approche(s) méthodologiques générales** utilisée(s) pour les différentes questions de l'EXMP.
- **L'échantillon et le cadre d'échantillonnage** – si une stratégie d'échantillonnage a été utilisée, il conviendra de présenter les informations relatives à la taille et aux caractéristiques de l'échantillon, au processus de sélection des échantillons (aléatoire ou intentionnel, par exemple), et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de la population entière. Le rapport exposera les limites de la stratégie d'échantillonnage quant à la possibilité de généraliser les résultats (par exemple, un nombre limité d'entretiens en raison de contraintes de temps et de budget, ou l'impossibilité d'accéder à certains groupes localisés dans des lieux trop éloignés).
- **Méthode de collecte et sources des données**
  - *Méthodes et instruments de collecte des données* – les méthodes et instruments utilisés pour la collecte des données, accompagnées de preuves sur la pertinence, fiabilité et validité de ces méthodes par rapport aux questions de l'EXMP. La manière dont la théorie du changement du projet a été utilisée pour analyser la structure et la logique causale du projet et permettre d'identifier les questions de l'EXMP, les parties prenantes potentielles et les personnes interrogées sera mentionnée.
  - *Sources de données* – les sources des informations (documents revus et parties prenantes consultées ou interrogées) et comment les informations obtenues répondent aux questions de l'EXMP (fournies dans la matrice de l'EXMP). Elle comprendra aussi une liste des principaux informateurs interrogés, une liste des parties prenantes potentielles (personnes et institutions) et les raisons de la sélection effectuée.
- **Implication des parties prenantes** — le niveau d'implication des parties prenantes dans l'EXMP (qui dépend de leur relation avec le projet) et comment leur implication a contribué à la crédibilité de l'EXMP et de ses résultats. L'analyse examinera aussi comment les principales parties prenantes ont été sélectionnées par l'EXMP, comment leur participation a été assurée, leur niveau d'alphabétisation, leurs compétences linguistiques et leurs contraintes logistiques, etc.
- **Composition de l'équipe de l'EXMP** – de brèves indications sur les principales expériences des membres de l'EXMP pertinentes pour l'EXMP seront fournies.

### 1.5. *Limites*

Cette section identifiera et examinera les principales limites rencontrées par l'EXMP, comme par exemple les problématiques d'ordre sécuritaire, l'accès aux informations et aux données, le manque de disponibilité des principales parties prenantes, ainsi que les démarches entreprises pour limiter leurs effets.

## 2. Historique et contexte du projet

Cette section offrira aux utilisateurs une brève présentation générale (de deux à trois pages maximum) du projet/programme, son/ses objectif(s) et ses résultats attendus, ainsi que le contexte de développement dans lequel il a été mis en œuvre. Les informations suivantes devront figurer:

- a. Nom/titre du projet évalué
- b. Description du contexte:
  - le contexte (région, pays, type de territoire spécifique, et défis à relever selon les cas);
  - un résumé des menaces et des obstacles visés par le projet.
- c. Une description du projet:
  - quand et comment le projet a débuté, sa durée et des dates de début/fin;
  - code FEM d'identification du projet, agence(s) du FEM, niveau du financement du FEM, nom de ou des agence(s) en charge de l'exécution, domaines d'intervention du FEM;
  - le(s) pays du projet, la localisation géographique, et sites ciblés ou pilotes (avec une carte, dans la mesure du possible);
  - la stratégie et les résultats attendus du projet, comprenant une brève description des objectifs et des composantes du projet, tels qu'ils figurent dans le document de projet
  - les groupes et bénéficiaires que le projet souhaite atteindre (pour le projet dans son ensemble et par composante);
  - les principaux partenaires impliqués dans le projet, dont les agences et partenaires de la mise en œuvre et les autres parties prenantes;
  - les ressources humaines et financières, dont les contributions du FEM et de la FAO, les autres donateurs et financements, présentés par composante, les co-financements promis et ceux déjà concrétisés (en relation avec le tableau de co-financement présenté à l'appendice 2);
  - toute modification significative politique, socio-économique et environnementale depuis le démarrage de la mise en œuvre du projet et/ou tout autre facteur externe important y contribuant qui ont affecté le projet (aussi bien positivement que négativement), ou sont susceptibles d'affecter la performance future du projet;
  - toute modification dans la conception, le calendrier ou le budget du projet, depuis son agrément par le Directeur général du FEM et une explication des raisons de ces modifications;
  - le stade actuel de la mise en œuvre.

## 3. Théorie du changement

Cette section présente la logique causale et la chaîne de résultats du projet: comment les activités et les produits du projet sont reliés aux réalisations, conduisant à des réalisations de plus long terme, des stades intermédiaires et les impacts finaux escomptés. Elle comprendra une présentation et une analyse de la théorie du changement du projet s'appuyant sur un graphique accompagné d'un texte (2-3 pages). La théorie du changement (qu'elle fasse partie de la conception originale du projet ou qu'elle ait été élaborée a posteriori) revue ou reconstituée par l'équipe de l'EXMP pour le rapport initial doit avoir été examinée et actualisée grâce aux commentaires des parties prenantes recueillies durant les missions de terrain de l'EXMP, notamment grâce aux commentaires émergeant des entretiens avec l'équipe de projet, le RM et l'équipe spéciale de projet (ESP). Des informations complémentaires concernant l'élaboration, la revue et l'utilisation de la théorie du changement pour l'EXMP sont disponibles à l'annexe 10 du guide de l'EXMP.

#### 4. Principales observations et questions de l'EXMP

Le rapport de l'EXMP doit être cohérent dans son contenu. Les preuves présentées doivent être complètes et convaincantes. Les principales questions de l'EXMP doivent concerner les problématiques liées aux six critères de l'EXMP et à leurs sous-catégories présentés ci-après.

##### **Pertinence**

- conformité aux priorités environnementales et de développement régionales, sous-régionales et nationales, et aux priorités stratégiques du FEM
- objectifs stratégiques de la FAO et ses buts supérieurs (par exemple les objectifs de développement durable)
- complémentarité avec les interventions existantes

##### **Efficacité**

- réalisation des produits du projet; progrès vers les réalisations du projet – Ils doivent être résumés dans le tableau «progrès-vers-les-résultats» présenté à l'appendice 6 de ce document, qui présente les accomplissements à la mi-parcours et les observations de l'équipe de l'EXMP pour chaque produit et réalisation (des informations complémentaires pour compléter ce tableau sont disponibles à l'annexe 12 du guide de l'EXMP)
- niveau d'atteinte des objectifs du projet et résultats de niveau supérieur, comprenant une évaluation de la probabilité des impacts de plus long terme (en utilisant, par exemple, une approche d'analyse basée sur l'«examen des réalisations vers les impacts»)

##### **Efficience**

- efficience financière du projet
- respect des délais pour les activités

##### **Durabilité**

- risques socio-politiques, financiers, institutionnels, de gouvernance et environnementaux pour la durabilité
- toute preuve de possibles répliquions ou catalyse des résultats du projet

##### **Facteurs affectant la performance**

- conception et préparation du projet
- qualité des mesures concernant l'exécution et la gestion du projet (notamment l'évaluation des risques)
- supervision du projet par la FAO en tant qu'agence d'exécution du FEM et par les partenaires nationaux
- gestion financière et co-financement
- partenariats du projet et implication des parties prenantes
- communication, visibilité, gestion de la connaissance et produits de la connaissance
- suivi et évaluation (S&E), notamment la conception, la mise en œuvre et le budget de la S&E

##### **Dimensions transversales**

- problématiques relatives à l'égalité en lien avec l'inclusion des groupes autochtones et des groupes vulnérables, dont notamment l'analyse de la parité hommes-femmes, les droits de l'homme, les personnes défavorisées, vulnérables, porteuses de handicap et le travail décent (le cas échéant)
- les standards environnementaux et sociaux (notamment l'implication des parties prenantes; des conseils complémentaires sont disponibles à l'annexe 12 du guide de l'EXMP).

Dans le cadre du processus permettant d'évaluer l'efficacité, l'équipe de l'EXMP doit comparer et analyser l'outil d'évaluation du FEM au niveau de référence avec celui réalisé par l'Unité de gestion du projet (UGP) juste avant l'EXMP pour les projets FEM-5 et pour les projets FEM-6 et FEM-7 relatifs à l'objectif 2 du domaine d'intervention de la Biodiversité et comportant des éléments relatifs aux aires protégées. Pour les projets FEM-6 et FEM-7, l'équipe de l'EXMP doit aussi évaluer le niveau atteint par les indicateurs de base du FEM-7 pertinents. Ces derniers doivent avoir été identifiés par l'équipe du projet, avec le soutien du chargé de liaison avec le donateur (FLO) ou le fonctionnaire technique principal (FTP), avec des niveaux de référence réélaborés aux niveaux précédant l'EXMP s'ils n'existaient pas (ces niveaux sont à présent requis dans la Structure de résultats actualisée pour le FEM-7)<sup>1</sup>

Pour chacune des six questions de l'EXMP, les observations doivent être rédigées comme suit (texte purement illustratif):

### **Question 2 de l'EXMP – Efficacité**

*Observation 1.* Le projet a généré de bons produits dès le moment considéré pour l'EXMP, en particulier en ce qui concerne la Composante 2. Ces produits comprennent l'achèvement de banques de graines communautaires et le développement et renforcement des capacités pour la vente de produits traditionnels conformes à la biodiversité agricole. Dans l'ensemble, la réalisation des produits escomptés a toutefois été associée à un retard de réalisations pour certains produits livrables par rapport au calendrier (par exemple, une partie du travail sur la politique prévu dans la Composante 1).

*Observation 2, etc.*

## **5. Conclusions et recommandations**

### **5.1. Conclusions**

Le rapport de l'EXMP prévoira une section exposant les conclusions de l'EXMP, s'appuyant sur ses observations. Les conclusions doivent répondre à chacune des questions de l'EXMP telles qu'elles sont formulées dans les termes de référence. Elles doivent consolider l'évaluation de différents aspects pour estimer la valeur du projet sur des critères spécifiques, comme la pertinence ou l'efficacité.

Les conclusions doivent mettre en évidence les principales forces et faiblesses du projet, fournir des perspectives pour identifier et/ou résoudre les principaux problèmes et préoccupations pour les parties prenantes, notamment la FAO et le FEM. Les conclusions doivent présenter en premier lieu les réalisations positives assorties d'une brève explication sur la manière dont elles ont été réalisées, puis les aspects moins favorables du projet assortis d'explications quant à leur survenue.

Les conclusions doivent être étayées par les preuves réunies par l'EXMP, se référer clairement aux observations présentées dans le rapport de l'EXMP et constituer une base claire pour les recommandations qui en découlent. La section des conclusions doit formuler un bilan sur: (a) les progrès vers la réalisation du/des objectif(s) de développement du projet; (b) la progression générale de la mise en œuvre; (c) une évaluation générale du risque pour le projet; (d) un énoncé sur l'évaluation d'ensemble du projet par l'EXMP.

---

<sup>1</sup> GEF/C.54/11/Rev.01, *Structure des résultats actualisés pour le FEM-7*. 4 juin, 2018. Pour les projets approuvés dans le cadre du FEM-6 qui n'ont pas encore été achevés, un passage aux indicateurs de base et sous-indicateurs est nécessaire dès la prochaine occasion dans le cycle du projet (Agrément/approbation par le Directeur général, à mi-parcours ou final).

Une section complémentaire énonçant des conclusions générales (sans lien avec les questions spécifiques de l'EXMP) doit être ajoutée si de telles conclusions ont émergé de l'EXMP.

Les conclusions seront numérotées, accentuées par des caractères gras et référencées en lien avec le texte principal du rapport (en se référant aux numéros de paragraphes spécifiques ou à travers des liens hypertexte), comme dans l'exemple suivant.

**Conclusion 1 – Efficacité (texte d'exemple). Le projet a apporté des contributions importantes pour renforcer la politique d'appui à la conservation de la biodiversité agricole**, en particulier à travers sa contribution à l'amendement de la Loi sur les semences. Toutefois, pour les autres activités entreprises en matière de développement de politiques et de diffusion, les progrès ont été dans la plupart des cas lents, en partie du fait du manque de capacité de l'Unité de coordination de la gestion du projet dans ce domaine. Si le recrutement de deux consultants à temps partiel spécialisés en politiques accélérera sans doute les réalisations, il est fort probable que les actions du projet relatives au développement de politiques ne parviendront pas à atteindre les objectifs actuels ou la plupart des résultats fondamentaux dans le court laps de temps restant (11-12 mois), les actions portant sur les politiques requérant généralement un temps significatif avant d'obtenir des résultats. Selon l'EXMP, une prolongation brève des dates de fin officielles du projet est nécessaire pour des activités complémentaires de soutien technique, de sensibilisation et de renforcement des capacités afin d'obtenir des résultats concrets à cet égard.

**Conclusion 2, etc.**

## 5.2. *Recommandations*

Le rapport de l'EXMP devra énoncer des recommandations (propositions à mettre en action) à l'attention de la FAO, de l'UGP, des partenaires du projet et de toute autre partie prenante pertinente, notamment celles impliquées directement dans la réalisation du projet, sur des actions à entreprendre par les personnes/responsables identifiés afin de résoudre les problèmes concrets affectant la réalisation du projet et sa performance et d'améliorer la réalisation, la durabilité et l'éventuel impact des résultats du projet.

Les recommandations à la mi-parcours doivent identifier les actions qui peuvent être entreprises en fonction du temps et des ressources disponibles (notamment des capacités locales) du projet afin d'assurer la meilleure obtention des résultats programmés avant la fin du projet. Les recommandations doivent expliquer les problématiques à cibler et comprendront:

- des mesures pour améliorer la conception et le cadre du projet, sa direction et sa gestion, les dispositions en matière de partenariat, le S&E du projet – telles que la nécessité de mettre en place un ensemble revu d'indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis) pour le cadre de résultats du projet – et les autres problématiques opérationnelles liées aux facteurs qui ont affecté la performance;
- des aspects plus stratégiques visant à renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du projet et à accroître les bénéfices initiaux du projet, ainsi que les actions complémentaires pour améliorer la probabilité de l'impact ou atténuer les risques sur la durabilité;
- des propositions en vue d'actions futures visant à prolonger les objectifs du projet et/ou mettre à l'échelle ses résultats (afin d'élargir l'impact).

Chaque recommandation doit être introduite par les raisons qui la justifient et se référer aux observations et conclusions du rapport, en indiquant les références aux paragraphes respectifs du rapport dans la mesure du

possible. Elles devront être suivies par des propositions d'action pour les mettre en œuvre. Il est essentiel de rappeler que chaque conclusion ne mènera pas nécessairement à une recommandation et que chaque critère du FEM ne correspondra pas nécessairement à une recommandation, alors que certains critères pourront au contraire nécessiter plusieurs recommandations.

Les recommandations doivent être succinctes, SMART et ne doivent concerner qu'une série de problématiques à la fois, notamment lorsque différents niveaux sont impliqués dans les processus de décision et d'intervention. Elles doivent être pragmatiques et ciblées sur les interventions les plus importantes. Il est en outre crucial d'identifier le responsable de leur mise en œuvre. Un calendrier de mise en œuvre pourra être proposé pour chaque recommandation. Chaque recommandation devra présenter des objectifs de performance mesurable, de sorte que le BH, l'UC FAO FEM, le FLO et l'UGP puissent suivre et évaluer la conformité de leur mise en œuvre. Dans certains cas, il peut être utile de proposer des options et d'analyser brièvement les avantages et les inconvénients de chacune. Il est recommandé à l'équipe de l'EXMP d'utiliser le tableau ci-après (tableau A11.1) pour enregistrer et résumer les recommandations de l'EXMP.

**Tableau A11.1 Tableau des recommandations**

Rec. n.	Justification de la recommandation	Recommandation	Responsable(s)	Calendrier/dates pour les actions
<b>Importance stratégique</b>				
A.1		<b>Recommandation:</b>		
A.2		<b>Recommandation:</b>		
Etc.				
<b>Efficacité</b>				
B.1		<b>Recommandation:</b>		
B.2		<b>Recommandation:</b>		
Etc.				
<b>Efficience</b>				
C.1		<b>Recommandation:</b>		
C.2		<b>Recommandation:</b>		
Etc.				
<b>Durabilité et action catalytique/reproductibilité</b>				
D.1		<b>Recommandation:</b>		
D.2		<b>Recommandation:</b>		
Etc.				
<b>Facteurs affectant la performance</b>				
E.1		<b>Recommandation:</b>		
E.2		<b>Recommandation:</b>		
Etc.				
<b>Dimensions transversales</b>				
F.1		<b>Recommandation:</b>		
F.2		<b>Recommandation:</b>		
Etc.		<b>Recommandation:</b>		

L'équipe de l'EXMP doit s'attacher en priorité à identifier des recommandations portant sur les problématiques les plus importantes qui contribueront le plus, selon elle, à améliorer l'action, l'accomplissement, les résultats, la durabilité et l'impact possible du projet dans le temps prévu restant et au-delà. Bien qu'il n'y ait pas de nombre parfait, les rapports de l'EXMP ne devraient pas présenter plus de huit à dix recommandations. Toutefois, l'explication associée à chacune d'elles peut être étendue afin d'inclure des «sous-recommandations» dans les cas où les recommandations sont complexes (par exemple, lorsqu'elles impliquent beaucoup de parties prenantes).

Bien que cela n'ait aucun caractère obligatoire, il est fortement recommandé à l'équipe de l'EXMP d'examiner la priorisation, le calendrier et la programmation de recommandations provisoires avec l'UGP, le BH, le FLO, le LTO, les contreparties du gouvernement et d'autres collaborateurs de la FAO et parties prenantes importants lors des présentations de l'EXMP qui suivent la mission. Cette consultation permettra l'élaboration de recommandations plus personnalisées, utiles et susceptibles d'être mises en œuvre, tout en accélérant le processus de rédaction et de revue du rapport et en facilitant la Réponse de la Direction à venir. Dans la mesure du possible, les observations, conclusions et recommandations de l'examen doivent être présentées dans une version provisoire au comité de pilotage du projet pour examen et agrément.

## 6. Enseignements tirés de l'expérience

Les «enseignements tirés de l'expérience» représentent des connaissances générées par l'analyse des résultats réels et des expériences d'un projet, pouvant potentiellement améliorer les actions futures et accroître leur valeur et leur potentiel pour une application, une réplique et une utilisation élargies. Ils s'appuient sur un examen des bonnes pratiques et des succès ou sur les problèmes rencontrés et les erreurs commises qui pourraient être évités à l'avenir.

À l'instar des recommandations, les enseignements tirés doivent s'ancrer dans les observations et les conclusions de l'EXMP, avec des références aux paragraphes appropriés du rapport de l'EXMP dans la mesure du possible. Les enseignements tirés devront décrire brièvement le contexte desquels ils sont issus et les contextes dans lesquels ils peuvent être utiles. Les enseignements et les bonnes pratiques peuvent être relatifs à des problématiques de contenu, de méthodologie ou de procédure pertinentes pour la conception et la mise en œuvre (gestion, partenariats, S&E, etc.) de projets et programmes similaires.

Des enseignements spécifiques à l'intégration réussie de thèmes tels que les droits de l'homme, le genre ou d'autres thèmes relatifs à l'égalité et à la manière dont ces thèmes ont été considérés doivent être mis en évidence.

Le projet n'étant qu'en partie réalisé à la mi-parcours, l'EXMP ne peut générer que des enseignements limités, voire aucun, tout simplement car il en est encore trop tôt.

## 7. Appendices

Les appendices devront présenter tout matériel jugé essentiel pour la compréhension du rapport principal et être référencés directement dans le rapport.

### Appendice 1. Termes de référence de l'EXMP

### Appendice 2. Itinéraire de l'EXMP, comprenant les missions de terrain (agenda)

### Appendice 3. Parties prenantes interrogées durant l'EXMP

	Prénom	Nom	Fonction	Organisation/Lieu
1				
2				
3				



#### **Appendice 4. Matrice de l'EXMP (questions et sous-questions de l'examen)**

#### **Appendice 5. Liste des documents consultés («Bibliographie»)**

La liste des documents consultés («Bibliographie») doit comprendre les documents publiés, la «documentation parallèle» non publiée et les documents internes relatifs au projet. Les documents publiés doivent être présentés selon les conventions utilisées pour les revues scientifiques spécialisées, conformément aux Directives éditoriales de la FAO (FAO, 2018a). Des exemples sont fournis ci-après.

**Brunelli, C. & Vivani, S.** 2014. *Exploring gender-based disparities with the FAO Food Insecurity Experience Scale*. New York, United Nations Statistics Division (UNSTATS). (Disponible aussi à l'adresse [https://unstats.un.org/unsd/gender/mexico\\_nov2014/Session%201%20FAO%20paper.pdf](https://unstats.un.org/unsd/gender/mexico_nov2014/Session%201%20FAO%20paper.pdf)).

**Castell, G. et al.** 2015. *Escalas de evaluación de la inseguridad alimentaria en el hogar*. Madrid, Revista Española de Nutrición Comunitaria. (Disponible aussi à l'adresse <http://www.renc.es/imagenes/auxiliar/files/RENC2015supl1INSEGURALIMENT.pdf>

**CFS.** 2012. *Global Strategic Framework for Food Security and Nutrition*. Première version. Rome, FAO. (<http://www.fao.org/docrep/meeting/026/ME498E.pdf>).

**FAO.** 2006. *Policy Brief: Food Security*. Rome. (Disponible aussi à l'adresse <http://www.fao.org/forestry/13128-0e6f36f27e0091055bec28ebe830f46b3.pdf>).

**FAO.** 2008. *An introduction to the Basic Concepts of Food Security*. Rome. (Disponible aussi à l'adresse <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/?area=PRY>).

#### **Appendice 6. Matrice des résultats montrant les réalisations à la mi-parcours et les observations de l'EXMP**

Dans le cadre de l'évaluation de l'obtention des réalisations et produits du projet, l'EXMP doit évaluer les progrès accomplis vers les objectifs du projet à la mi-parcours en utilisant la matrice du tableau A11.2. Lorsque des objectifs à la mi-parcours ne sont pas fournis dans le cadre logique du projet, l'évaluation peut se baser sur les objectifs à l'achèvement du projet. L'évaluation des progrès doit utiliser un code-couleur basé sur un «système de feux tricolores», attribuant une note au progrès accompli pour chaque réalisation (mais pas pour les produits) selon l'échelle de notation standard à 6 points du FEM. Les recommandations doivent être énoncées pour les domaines signalés comme «objectif à réaliser susceptible de ne pas être atteint» (rouge).

**Tableau A11.2 Matrice des progrès-vers-les-résultats montrant le niveau d'accomplissement des résultats et produits du projet (sur les objectifs à la mi-parcours)\***

Stratégie du projet	Indicateur	Niveau de référence	Niveau lors de la 1 <sup>ère</sup> PIR (auto-rapporté)	Objectif à la mi-parcours <sup>2</sup>	Objectif à l'achèvement du projet	Niveau à la mi-parcours & évaluation (code couleur) jaune ou vert)	Note d'accomplissement <sup>3</sup>	Justification de la notation
<b>Objectif</b>	Indicateur 1 Indicateur							
<b>Réalisations</b>								
Réalisation 1	Indicateur 1 Indicateur							
Réalisation 2	Indicateur 1 Indicateur							
Etc.								
<b>Produits<sup>4</sup></b>								
Produit 1.1	Indicateur 1 Indicateur						Non applicable	Non applicable
Produit 1.2	Indicateur 1 Indicateur						Non applicable	Non applicable
Produit 2.1	Indicateur 1 Indicateur 2						Non applicable	Non applicable
Produit 2.2	Indicateur 1 Indicateur						Non applicable	Non applicable
Etc.								

**Code d'évaluation des indicateurs**

Vert = Atteint	Jaune = En bonne voie pour être atteint	Rouge = Susceptible de ne pas être atteint
----------------	---	--

\* Tel que présenté dans le cadre de résultats dans le document de projet original ou actualisé ultérieurement par le comité de pilotage du projet (CPP) lors du démarrage du projet.

<sup>2</sup> Si disponible

<sup>3</sup> Utiliser l'échelle de notations à 6 points de progrès vers les résultats: TS, S, RS, RI, I, TI

<sup>4</sup> Certains produits pourraient ne pas avoir d'indicateurs mais doivent avoir des objectifs et des points de repère en cours de parcours, par exemple deux ateliers de travail réalisés avant la fin de l'année 2.

**Appendice 7. Tableau de co-financement**

Sources de co-financement <sup>5</sup>	Nom du co-financier	Type de co-financement <sup>6</sup>	Montant confirmé lors de l'agrément/approbation par le Directeur général <sup>7</sup>		Montant effectif mobilisé à la date du (date de l'EXMP)		Montant effectif mobilisé à la mi-parcours (confirmé par l'équipe de l'EXMP)	Mobilisation totale escomptée avant la fin du projet
			Apport financier	Apport en nature	Apport financier	Apport en nature		
		<b>TOTAL</b>						

**Appendice 8. Grille de notations des critères du FEM et système de notation****Grille de notations des critères du FEM**

Il est demandé à l'équipe de l'EXMP d'évaluer les critères de l'EXMP susmentionnés dans le cadre des rapports à transmettre au FEM et à la FAO quant aux progrès accomplis jusqu'à ce jour. Les évaluations doivent être étayées par les preuves recueillies lors de l'EXMP, et une description synthétique de ces preuves doit être présentée dans le tableau de l'EXMP résumant les notations & accomplissements (tableau A11.3).

L'équipe de l'EXMP doit comparer ses notations (issues d'un processus indépendant) avec celles de l'examen de la mise en œuvre du projet FEM (PIR) et détailler tout écart significatif.

La plupart des critères seront évalués sur une échelle à 6 points, comme suit: très satisfaisant (TS); satisfaisant (S); relativement satisfaisant (RS); relativement insatisfaisant (RI); insatisfaisant (I); très insatisfaisant (TI). La durabilité et la probabilité des impacts sont évaluées de probable (P) jusqu'à improbable (I). Des explications sur comment évaluer les critères de l'efficacité, durabilité, et facteurs affectant la performance sont disponibles dans les sections correspondantes du tableau A11.3.

<sup>5</sup> Les sources de co-financement peuvent comprendre: une/des agence(s) bilatérale(s), une fondation, une agence d'exécution du FEM, le gouvernement local, le gouvernement national, une organisation de la société civile, une/des autre(s) agence(s) multilatérale(s), le secteur privé, les bénéficiaires et d'autres acteurs.

<sup>6</sup> Les subventions, prêts, participation au capital par les bénéficiaires (individus) sous forme d'apport financier, de garanties, en nature ou sous forme de contributions matérielles ou autres (prière d'explicitier).

<sup>7</sup> Le type de co-financement doit être indiqué séparément selon qu'il s'agit d'apport financier ou d'apport en nature.

**Tableau A11.3 Tableau de l'EXMP résumant les notations et accomplissements**

Critères/sous-critères du FEM	Notation <sup>8</sup>	Résumé des commentaires <sup>9</sup>
<b>A. PERTINENCE STRATÉGIQUE</b>		
A1. Pertinence stratégique générale	TS→TI	
A1.1. Conformité aux priorités stratégiques du FEM et de la FAO	TS→TI	
A1.2. Pertinence compte tenu des priorités nationales, régionales et mondiales et des besoins des bénéficiaires	TS→TI	
A1.3. Complémentarité avec les actions existantes	TS→TI	
<b>B. EFFICACITÉ</b>		
B1. Évaluation générale des résultats du projet	TS→TI	
B1.1 Réalisation des produits du projet	TS→TI	
B1.2 Progrès vers les réalisations <sup>10</sup> et les objectifs du projet	TS→TI	
- Réalisation 1	TS→TI	
- Réalisation 2	TS→TI	
- Etc.	TS→TI	
- Évaluation générale des progrès vers l'obtention des objectifs/réalisations	TS→TI	
B1.3 Probabilité des impacts	Non évaluée lors de l'EXMP	
<b>C. EFFICIENCE</b>		
C1. Efficience <sup>11</sup>	TS→TI	
<b>D. DURABILITÉ DES RÉALISATIONS DU PROJET</b>		
D1. Probabilité générales des risques sur la durabilité	P→LI	
D1.1. Risques financiers	P→LI	
D1.2. Risques socio-politiques	P→LI	
D1.3. Risques institutionnels et de gouvernance	P→LI	
D1.4. Risques environnementaux	P→LI	
D2. Catalyse et répliation	TS→TI	
<b>E. FACTEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE</b>		
E1. Conception et préparation du projet <sup>12</sup>	TS→TI	
E2. Qualité de la mise en œuvre du projet	TS→TI	
E2.1 Qualité de la mise en œuvre du projet par la FAO (BH, LTO, ESP, etc.)	TS→TI	
E2.2 Supervision du projet (CPP, groupe de travail du projet, etc.)	TS→TI	
E3. Qualité de l'exécution et de la gestion	TS→TI	
E3.1 Exécution et gestion du projet (UGP et performance des partenaires d'exécution, administration, effectifs, etc.)	TS→TI	
E4. Gestion financière et co-financement	TS→TI	

<sup>8</sup> Voir le système de notation à la fin de ce document.

<sup>9</sup> Indiquer les références aux sections pertinentes du rapport

<sup>10</sup> Des évaluation et notations des réalisations considérées séparément peuvent être entreprises si cela présente des avantages.

<sup>11</sup> Comprend l'efficacité en termes de coûts et de délais.

<sup>12</sup> Se réfère aux facteurs affectant l'aptitude du projet à commencer au moment prévu, telle que l'existence d'une capacité suffisante parmi les partenaires de l'exécution lors du lancement du projet.

Examen à mi-parcours du projet [Nom du Projet FEM]

E5. Partenariats du projet et implication des parties prenantes	TS→TI	
E6. Communication, gestion de la connaissance et produits de la connaissance	TS→TI	
E7. Qualité générale du S&E	TS→TI	
E7.1 Conception du S&E	TS→TI	
E7.2 Mise en œuvre du plan de S&E (comprenant les ressources financières et humaines)	TS→TI	
E8. Évaluation générale des facteurs affectant la performance	TS→TI	
<b>F. PROBLÉMATIQUES TRANSVERSALES</b>		
F1. Genre et autres problématiques liées à l'égalité	TS→TI	
F2. Problématiques liées aux droits de l'homme	TS→TI	
F2. Garanties environnementales et sociales	TS→TI	
<b>Notation générale du projet</b>	<b>TS→TI</b>	

**Systeme de notations**

Des explications complémentaires précisant comment évaluer et attribuer une notation aux différents critères, par exemple, s'ils sont très satisfaisants ou relativement satisfaisants, sont disponibles dans les tableaux A11.4 à A.11.7<sup>13</sup>.

**Évaluation générale des réalisations**

Les EXMP doivent utiliser des objectifs à la mi-parcours conformes au cadre logique du projet pour évaluer l'accomplissement des réalisations. Si aucun niveau à atteindre à la mi-parcours n'est indiqué pour les indicateurs, l'EXMP doit baser l'évaluation des réalisations sur l'obtention des résultats à la date considérée par rapport à des étapes prévues dans les plans de travail en les comparant aux objectifs à la fin du projet.

**Table A11.4 Comment noter les critères spécifiques**

<b>Notation</b>	<b>Description</b>
Très satisfaisant (TS)	<i>Le niveau des réalisations obtenues dépasse largement les attentes et/ou ne présente aucune lacune</i>
Satisfaisant (S)	<i>Le niveau des réalisations obtenues correspond aux attentes et/ou ne présente aucune lacune ou seulement des lacunes mineures</i>
Relativement satisfaisant (RS)	<i>Le niveau des réalisations obtenues correspond plus ou moins aux attentes et/ou présente des lacunes modérées</i>
Relativement Insatisfaisant (RI)	<i>Le niveau des réalisations obtenues est légèrement inférieur aux attentes et/ou présente des lacunes significatives</i>
Insatisfaisant (I)	<i>Le niveau des réalisations obtenues est largement inférieur aux attentes et/ou présente des lacunes importantes</i>
Très insatisfaisant (TI)	<i>Seule une infime partie des réalisations a été obtenue et/ou ils présentent des lacunes graves</i>
Impossible à évaluer (IA)	<i>Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer le niveau d'obtention des réalisations</i>

Source: GEF(2017c)

Conformément aux indications similaires fournies pour l'attribution des notes prévues pour les évaluations finales du FEM (GEF, 2017c), la notation générale des réalisations du projet doit être basée sur la performance en relation avec les critères de pertinence, efficacité et efficience. Le calcul de la notation du résultat général prendra en compte les trois critères, en mettant l'accent sur la pertinence

<sup>13</sup> Voir les informations complémentaires sur les échelles de notation du FEM en annexe 2: échelles de notation dans GEF, 2017c.

et l'efficacité. La note relative à la pertinence déterminera si la note du résultat général est classée dans les niveaux insuffisants (RI à TI = niveaux insuffisants). Si la note relative à la pertinence est insatisfaisante, le résultat général sera également insatisfaisant. En revanche, si la note relative à la pertinence est satisfaisante (de TS à RS), la note du résultat général pourrait être, en fonction des notations relatives à l'efficacité et à l'efficience, satisfaisante ou insatisfaisante.

**Tableau A11.5 Facteurs affectant la performance** (évaluer chaque élément séparément; le S&E fait l'objet d'un tableau spécifique)

Notation	Description
Très Satisfaisant (TS)	Aucune lacune n'a été observée et la qualité en matière de conception et préparation/ mise en œuvre du projet/ exécution du projet/co-financement/ partenariats et implication des parties prenantes/ communication et gestion de la connaissance ainsi que les résultats ont dépassé les attentes.
Satisfaisant (S)	Aucune lacune ou des lacunes mineures ont été observées et la qualité en matière de conception et préparation/ mise en œuvre du projet/ exécution du projet/co-financement/ partenariats et implication des parties prenantes/ communication et gestion de la connaissance ainsi que les résultats correspondent aux attentes.
Relativement satisfaisant (RS)	Quelques lacunes ont été observées et la qualité en matière de conception et préparation/ mise en œuvre du projet/ exécution du projet/co-financement/ partenariats et implication des parties prenantes/ communication et gestion de la connaissance ainsi que les résultats correspondent plus ou moins aux attentes.
Relativement Insatisfaisant (RI)	Quelques lacunes significatives ont été observées et la qualité en matière de conception et préparation/ mise en œuvre du projet/ exécution du projet/co-financement/ partenariats et implication des parties prenantes/ communication et gestion de la connaissance ainsi que les résultats sont légèrement inférieurs aux attentes.
Insatisfaisant (I)	Des lacunes importantes ont été observées et la qualité en matière de conception et préparation/ mise en œuvre du projet/ exécution du projet/co-financement/ partenariats et implication des parties prenantes/ communication et gestion de la connaissance ainsi que les résultats sont largement inférieurs aux attentes.
Très insatisfaisant (TI)	Des lacunes graves ont été observées dans la qualité en matière de conception et préparation/ mise en œuvre du projet/ exécution du projet/co-financement/ partenariats et implication des parties prenantes/ communication et gestion de la connaissance.
Impossible à évaluer (IA)	Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité en matière de conception et préparation/ mise en œuvre du projet/ exécution du projet/co-financement/ partenariats et implication des parties prenantes/ communication et gestion de la connaissance.

**Tableau A11.6 Notations sur la conception et la mise en œuvre du suivi et évaluation** (La conception générale du S&E, la conception et la mise en œuvre sont évaluées séparément)

Notation	Description
Très Satisfaisant (TS)	Aucune lacune n'a été observée et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E a dépassé les attentes.
Satisfaisant (S)	Aucune lacune ou des lacunes mineures ont été observées et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E correspond aux attentes.
Relativement satisfaisant (RS)	Quelques lacunes ont été observées et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E correspond plus ou moins aux attentes.
Relativement Insatisfaisant (RI)	Quelques lacunes significatives ont été observées et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E est légèrement inférieure aux attentes.
Insatisfaisant (I)	Des lacunes importantes ont été observées et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E est largement inférieure aux attentes.
Très insatisfaisant (TI)	Des lacunes graves ont été observées dans la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E.
Impossible à évaluer (IA)	Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E.

**Tableau A11.7 Durabilité**

<b>Rating</b>	<b>Description</b>
Probable (P)	Pas ou peu de risques pour la durabilité.
Relativement probable (RP)	Risques modérés pour la durabilité.
Relativement improbable (RI)	Risques significatifs pour la durabilité.
Improbable (I)	Risques graves pour la durabilité.
Impossible à évaluer (IE)	Impossible d'évaluer l'incidence et l'ampleur des risques pour la durabilité.

# Annexe 12 – Indications complémentaires pour la rédaction du rapport de l'EXMP

Cette annexe complète les indications fournies dans le modèle de rapport de l'EXMP présenté en annexe 11.

## 1. Observations principales

Les observations doivent être réparties selon les six critères du FEM rappelés ci-après et qui se conforment pour la plupart aux standards de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques/Comité d'aide au développement (OCDE/DAC, 2002)<sup>1</sup>, tels qu'énoncés dans le modèle des termes de référence de l'EXMP (annexe 4): (a) pertinence, (b) efficacité, (c) efficience, (d) durabilité des résultats du projet et (f) problématiques transversales (dont les garanties sociales et environnementales, les questions de genre et d'égalité).

Les différents facteurs de la section «facteurs affectant la performance» découlent de l'analyse de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du projet, au cours de laquelle ils ont pu être identifiés, et sont mis en évidence dans cette section spécifique du rapport de l'EXMP d'un projet FAO-FEM dans la mesure où ils ont trait à différentes problématiques qui requièrent généralement une attention spécifique à la mi-parcours. Les questions transversales doivent aussi être traitées séparément pour mettre en évidence toute problématique relative au genre et à l'égalité ou toute question relative aux garanties sociales et environnementales, en particulier le niveau d'implication des parties prenantes et la mise en œuvre de tout plan d'implication des parties prenantes ou de gestion environnementale et sociale (ESMP). Le FEM et la FAO portent une attention accrue à ces aspects dans la conception et la mise en œuvre d'un projet et exigent des comptes rendus spécifiques sur ces sujets dans le cadre du FEM-7. Les sections suivantes fournissent des conseils pour interpréter et rendre compte des critères spécifiques.

## 2. Pertinence

La pertinence est généralement définie comme la mesure de la conformité d'une intervention avec les priorités et politiques du groupe ciblé, du bénéficiaire et du donateur (dans le cas présent, le FEM et la FAO). Le rapport de l'EXMP doit prévoir une brève évaluation de la pertinence du projet lors de sa formulation. L'évaluation examinera des domaines spécifiques, notamment:

- si un projet est conforme aux domaines d'intervention spécifiques du FEM (biodiversité, dégradation des terres, changement climatiques, eaux internationales, produits chimiques et déchets), ses priorités stratégiques et son/ses programme(s) opérationnel(s);
- sa pertinence par rapport au mandat de la FAO et sa conformité aux politiques et stratégies de la FAO;
- dans quelle mesure l'intervention répond aux problématiques, besoins et priorités liés à l'environnement et au développement constatés dans les pays cibles, les sous-régions ou régions (par exemples les plans nationaux ou sous-nationaux de développement, les stratégies de réduction de la pauvreté, les stratégies nationales et les plans d'actions pour la biodiversité, les plans d'adaptation nationaux) et les bénéficiaires visés.

La complémentarité avec des interventions existantes en réponse à des besoins similaires au sein des mêmes groupes cibles devra aussi être prise en compte dans cette section.

Le rapport de l'EXMP devra aussi examiner si le projet répond encore aux priorités mentionnées précédemment, reste impulsé par le pays et continue à affronter les obstacles au changement auxquels le

---

<sup>1</sup> Définition de l'évaluation de l'OCDE/DAC (2002): «L'appréciation systématique et objective d'un projet, programme ou politique en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. L'objectif est de déterminer la pertinence et l'atteinte des objectifs, l'efficience de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles, utiles et permettant d'intégrer des enseignements tirés de l'expérience dans le processus de prise de décision des bénéficiaires et des donateurs.»



projet s'attaque, comme indiqué dans le document de projet. Il doit étudier dans quelle mesure ces obstacles ont changé depuis la conception du projet et leur importance. Les principales questions sont: «Le projet est-il pertinent pour le(s) pays ciblé(s), les bénéficiaires et le(s) donateur(s)?» et «Le projet s'attaque-t-il encore aux obstacles au changement pertinents?» En cas de réponses négatives, le rapport de l'EXMP doit identifier les autres problématiques à prendre en compte pour s'assurer que le projet réalise ses objectifs de long terme. L'analyse de sa logique causale, dans le cadre du processus d'analyse de la théorie du changement du projet (voir annexe 10 du guide de l'EXMP), sera utile pour déterminer s'il y a des barrières additionnelles à la réalisation des impacts du projet et si la logique originale du projet tient toujours.

### 3. Efficacité – progrès vers les résultats

L'efficacité d'un projet doit être évaluée selon trois dimensions: (a) la réalisation des produits, (b) l'obtention des réalisations et des objectifs directs du projet et (c) la probabilité des changements et impacts de long terme. Dans la mesure du possible, les données et les analyses doivent être désagrégées selon le genre et le groupe de partie prenante afin d'affiner les observations et les conclusions.

#### 3.1. Réalisation des produits

L'EXMP doit évaluer pour chaque composante, la réussite du projet quant à la réalisation des produits prévus (produits et services fournis) en utilisant le tableau présenté en appendice 6 du modèle de rapport de l'EXMP (voir annexe 11 du guide de l'EXMP) et la réalisation d'étapes intermédiaires présentées dans le cadre logique du projet (*logframe*) ainsi que le plan de travail formel. Le rapport de l'EXMP doit évaluer aussi bien la quantité que la qualité des produits, ainsi que leur utilité. L'EXMP doit expliquer brièvement les raisons de la réussite ou de l'échec du projet quant à la réalisation des différents produits et à la conformité aux standards de qualité. Les références croisées aux explications plus détaillées sur les causes énoncées dans la section relative aux «facteurs affectant la performance» (voir section 6 de cette annexe) seront indiquées.

Le FEM a simplifié la structure de résultats pour la période du FEM-7 (juillet 2018 à juin 2022) en exigeant que les rapports de projet fournissent des comptes rendus sur la réalisations des objectifs liés aux «indicateurs de base» établis lors de la conception du projet. Le FEM exige aussi que cette nouvelle structure soit appliquée aux projets du FEM-6 (juillet 2014 à juin 2018). Tous les projets du FEM-5 (juillet 2010 à juin 2014) doivent toutefois continuer à utiliser et transmettre les changements de notations dans les outils de suivi du FEM: ces informations sont ensuite retranscrites dans la section du rapport de l'EXMP.

Pour les projets du FEM-5, FEM-6 et FEM-7 comportant des éléments relatifs aux aires protégées, il est toutefois également nécessaire que l'équipe de l'EXMP compare l'outil de suivi du FEM sur l'efficacité de la gestion (METT) renseigné pour l'EXMP, avec l'outil de suivi transmis au FEM pour la demande d'agrément du Directeur général, et examine tous les changements avec l'Unité de gestion de projet (UGP) durant la mission de l'EXMP. L'EXMP doit vérifier que les champs sont remplis correctement et discuter de la pertinence des critères de l'outil de suivi et de toute difficulté rencontrée dans leur utilisation avec l'équipe de projet. Toute évolution doit être identifiée, analysée et documentée dans le rapport de l'EXMP.

Les projets FAO-FEM approuvés lors de la période du FEM-6 (juin 2014 à juin 2018) doivent adopter les indicateurs de base et sous-indicateurs du FEM-7 dès la prochaine étape prévue dans le cycle du projet (l'EXMP ou l'évaluation finale) et les outils de suivi<sup>2</sup> ne doivent pas être transmis sauf dans le cas, déjà mentionné, de projets ayant une composante relative aux aires protégées dans le cadre de l'Objectif 2 du domaine d'intervention de la Biodiversité (BD). Ainsi, il est demandé aux équipes de projet (avec l'aide du fonctionnaire technique principal, ou FTP), pour les projets approuvés durant le FEM-6 (et le FEM-7) d'identifier et de convenir des indicateurs de base et sous-indicateurs. Pour les projets du FEM-6, les niveaux de référence pour les indicateurs sélectionnés du FEM-7 devront donc aussi être réévalués, ce qui nécessitera du temps, des ressources et des consultations. Pour ces projets, le processus d'intégration des indicateurs du FEM-7 et des objectifs associés dans le système de suivi et évaluation (S&E) devra par conséquent être initié dès le début

<sup>2</sup> GEF/C.54/11/Rev.01 4 juin 2018. Structure de résultats actualisée pour le FEM-7.

de la phase de planification de l'EXMP (Phase 1) sans attendre le début de la collecte des données par l'équipe de l'EXMP.

### 3.2. Progrès vers les résultats

L'EXMP devra évaluer dans quelle mesure les réalisations et objectifs déclarés du projet (tels qu'ils sont présentés dans le cadre logique du projet) ont été effectivement accomplis, ou doivent encore être accomplis d'ici la fin du projet. La question centrale est ici: «Dans quelle mesure les réalisations et objectifs attendus du projet ont été obtenus à ce jour?». L'objectif général du projet correspond fréquemment à un résultat de niveau supérieur dans la logique causale du projet, que le projet seul ne peut pas atteindre, alors que les réalisations du projet devraient elles pouvoir être obtenues intégralement ou dans une très large mesure. Le rapport de l'EXMP doit donc décrire la contribution réelle ou probable du projet à son objectif.

L'EXMP doit évaluer les progrès par rapport aux objectifs de moyen terme établis dans le cadre logique du projet, basés sur les observations de la/les mission(s) et les entretiens avec les parties prenantes de l'EXMP, complétés par des données provenant des examens annuels sur l'exécution du projet (PIR) et des outils d'évaluation du FEM ou des indicateurs de base du FEM-7. S'il n'existe pas d'objectifs à la mi-parcours (par exemple, s'ils n'ont pas été identifiés lors de la formulation du projet ou ajoutés lors du démarrage du projet) l'équipe de l'EXMP devra évaluer les progrès par rapport aux objectifs fixés pour la fin du projet (indiqués obligatoirement pour tous les projets) et comparer la réalisation des résultats à ce jour avec les étapes prévues dans les plans de travail. Les membres de l'équipe doivent fonder dans ce cas leur appréciation sur leur expérience professionnelle de projets similaires. Il est reconnu toutefois que les évaluations pour lesquelles il n'existe pas d'objectifs à la mi-parcours se fondent probablement davantage sur des spéculations.

Les projets et programmes du FEM doivent aussi rendre compte de «l'additionnalité du FEM» - définie comme la somme des effets supplémentaires (environnementaux ou autres) pouvant être associés directement au projet ou programme soutenu par le FEM – en utilisant l'approche d'évaluation proposée par le Bureau d'évaluation indépendant du FEM (IEO) (GEF IEO, 2018).

En complément des informations textuelles mentionnée précédemment, le rapport de l'EXMP devra résumer les progrès accomplis vers les objectifs cibles à la mi-parcours pour chaque réalisation et l'objectif du projet et à quel endroit ces objectifs cibles sont indiqués dans le cadre logique (tous les projets ne fournissent pas d'indicateurs d'objectif et de cibles à atteindre bien qu'ils le devraient). Ils seront enregistrés dans le tableau de la «Matrice des progrès-vers-les-résultats qui montre le niveau d'obtention des réalisations et produits du projet», fourni en annexe 11 – le modèle de rapport de l'EXMP – du guide de l'EXMP (voir tableau A11.2).

Les colonnes relatives au «niveau de référence de base», à l'«objectif à la mi-parcours» et à l'«objectif à l'achèvement du projet» doivent être complétées avec des informations provenant du cadre de résultat, du rapport initial, des PIR et du document de projet. En utilisant ces données, l'équipe de l'EXMP devra compléter la colonne «niveau et évaluation à la mi-parcours» (code couleur uniquement pour cette colonne) et conclure si les objectifs-cibles à la mi-parcours: (a) ont déjà été atteints (cellule relative au «niveau et évaluation à la mi-parcours» en vert); (b) ont été partiellement atteints ou sont en bonne voie pour être atteints avant la fin du projet (couleur jaune); (c) présentent un risque élevé de ne pas être atteints avant la fin du projet et requièrent une attention particulière (couleur rouge). L'équipe de l'EXMP doit revoir les progrès du niveau de l'indicateur et les notations des réalisations (les produits ne sont pas notés dans les PIR) présentés dans la PIR la plus récente et tout écart par rapport aux résultats doit être signalé et expliqué dans la colonne «justification de la notation».

La colonne «note d'accomplissement» doit être complétée en assignant une notation aux objectifs et réalisations du projet (mais pas aux produits, comme mentionné précédemment), basée sur la réalisation des objectifs-cibles à la mi-parcours relatifs aux indicateurs pertinents. Pour évaluer l'obtention générale des réalisations du projet, l'échelle standard de notation à six points (de très satisfaisant à très insatisfaisant) doit être utilisée.

L'EXMP doit rendre compte de la mesure dans laquelle les indicateurs originaux et les objectifs-cibles associés ont été atteints, même si leur sélection et formulation lors de la phase de conception est jugée défailante. Si nécessaire, l'EXMP doit émettre des recommandations pour renforcer ou remplacer les indicateurs et les objectifs-cibles, en fournissant sa justification dans la section dédiée à la conception du projet du rapport de l'EXMP (voir section 6.1 de cette annexe pour plus d'informations).

La colonne «justification de la notation» doit présenter une brève explication de la notation assignée, en comparant la colonne «niveau & évaluation à la mi-parcours» avec la colonne «objectif à la mi-parcours» (ou «objectif à l'achèvement du projet» si aucun objectif à la mi-parcours n'est disponible), en utilisant les critères de l'échelle de notation appropriée. Pour les indicateurs signalés comme «susceptibles de ne pas être atteints» (rouge), le rapport de l'EXMP pourra recommander des actions à entreprendre, qui pourraient être résumées dans le tableau des recommandations du rapport.

L'équipe de l'EXMP doit examiner la théorie du changement du projet (à partir du rapport initial) avec les parties prenantes lors des missions et/ou des entretiens de l'EXMP afin de valider ses réalisations, niveaux intermédiaires, logiques causales, facteurs d'impact et hypothèses. Toutefois, la communication formelle de tout produit ou réalisation du projet revus suivant les recommandations de l'EXMP doit commencer après leur agrément par le CPP, le gestionnaire du budget (BH) et l'Unité de coordination FAO FEM (UC FAO FEM). Il est établi qu'à ce stade de l'EXMP, toute réalisation nouvelle ou reformulée ne disposera pas d'indicateurs et d'objectifs-cibles et que ceux-ci nécessiteront une réélaboration (avec des niveaux de référence appropriés) après la Réponse de la Direction au rapport de l'EXMP et l'acceptation et l'agrément du cadre de projet revu par le CPP. Dans la mesure du possible, l'EXMP doit suggérer des indicateurs et objectifs-cibles revus devant être pris en considération par l'équipe de projet et la FAO.

Une attention spécifique doit être prêtée par l'EXMP à l'évaluation de la capacité du projet à réaliser et soutenir les résultats. Le FEM accorde une importance stratégique au renforcement de la capacité des pays afin d'obtenir des résultats ayant davantage d'impacts (GEF, 2019d). De la même manière, la FAO considère que le renforcement des capacités de l'ensemble du système est essentiel à l'obtention de résultats plus durables, impulsés par les pays et vecteurs de transformation à grande échelle (FAO, 2018). L'approche du développement des capacités de la FAO appliquée au FEM est conforme et répond pleinement à l'exigence de justification des projets telle qu'elle doit figurer sur le document de projet FAO-FEM en relation avec «l'innovation, le potentiel de mise à l'échelle et la durabilité à travers le développement de capacités au niveau de l'ensemble du système».

L'EXMP doit évaluer en priorité les efforts de renforcement des capacités du projet afin de renforcer (a) les capacités individuelles (comme la connaissance, les aptitudes et les compétences), (2) les capacités organisationnelles et institutionnelles (par exemple, la performance des organisations, la coordination intersectorielle, entre les nombreuses parties prenantes, verticale et horizontale, et les mécanismes de collaboration aux niveaux national et infranational) et (3) l'environnement favorable (comme la formulation et la mise en œuvre des cadres réglementaires et politiques, l'économie politique institutionnelle et le renforcement de l'implication et de la volonté politique). Des questions spécifiques peuvent être formulées en se référant au cadre d'évaluation du développement des capacités de l'OED publié récemment par le Bureau de l'évaluation de la FAO (FAO OED, 2019).

### **3.3 Probabilité des impacts.**

Peu de projets FEM sont susceptibles de réaliser un changement immédiat radical et un impact significatif dès la mi-parcours; plusieurs années peuvent s'avérer nécessaires pour cela. Des données et ressources limitées entravent souvent la capacité de l'équipe de l'EXMP à mesurer l'impact réalisé par le projet. Pourtant, l'EXMP doit évaluer la probabilité que le projet apporte une contribution substantielle au plus haut niveau, les changements escomptés et les impacts de plus long terme présentés dans la théorie du changement revue/réélaborée. En résumé, les étapes suivantes sont nécessaires:

- **évaluation de la logique interne du projet.** Les produits sont-ils reliés de manière logique (relation de cause à effet) aux résultats escomptés et les réalisations escomptées sont-elles reliées de manière logique à l'impact souhaité du projet? Les produits et réalisations principaux ont-ils été pris en compte dans la conception du projet? Pour cette évaluation, il est souvent utile de comparer le cadre logique formel de l'intervention avec la théorie du changement réélaborée.
- **évaluation de l'efficacité.** Dans quelle mesure les réalisations présentées dans la théorie du changement réélaborée ont-elles été obtenues?
- **vérification des facteurs moteurs et des hypothèses.** Tous les facteurs moteurs et hypothèses clés ont-ils été identifiés et pris en compte de manière adéquate? Le projet a-t-il vérifié que les hypothèses et les facteurs moteurs identifiés dans la théorie du changement réélaborée ont tenu/tiendront et s'il existe des effets imprévus positifs ou négatifs? Le projet a-t-il entrepris tous les efforts possibles pour mobiliser les facteurs potentiels et mettre en œuvre les ajustements nécessaires si certaines hypothèses centrales se sont révélées non valables?
- **évaluation de la probabilité des impacts.** En se basant sur les étapes précédentes, l'équipe de l'EXMP doit être capable d'identifier la probabilité du projet à contribuer aux impacts de long terme souhaités et l'ampleur de cette contribution. Si la logique interne au projet apparaît solide, si les réalisations ont été obtenues et si tous les facteurs et hypothèses sont vérifiés, il est possible d'affirmer que l'intervention contribuera aux impacts souhaités (les avantages environnementaux mondiaux) (GEF, 2019c). D'autre part, s'il existe des failles dans la logique interne au projet (par exemple, si certains produits ne sont pas vraiment reliés à des réalisations), si certaines réalisations principales n'ont pas été obtenues ou si certains facteurs ou hypothèses ne sont pas vérifiés, la probabilité que le projet contribue à un impact est plus faible.

Le Bureau GEF IEO a élaboré un document d'orientation sur l'évaluation des impacts, qui promeut une approche fondée sur un «examen des réalisations aux impacts» (TOTI) pour évaluer la probabilité des réalisations et impact de plus long terme (GEF IEO, 2009)

#### 4. Efficience de la mise en œuvre du projet

L'efficience se réfère à l'efficacité en matière de coûts et de respect des délais de l'exécution du projet. L'efficacité en matière de coûts mesure comment une intervention a obtenu, ou est supposée obtenir ses résultats (en termes de produits) au coût le plus bas possible; le respect des délais se réfère lui à la réalisation des activités programmées dans les temps prévus et conformément aux plans de travail, et à l'organisation et à la succession efficace des événements. Les questions clés sont: «Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre de manière efficace et en utilisant au mieux les ressources financières?» et «La gestion a-t-elle été capable de s'adapter aux changements des conditions et d'améliorer l'efficience de la mise en œuvre du projet?».

Le rapport de l'EXMP doit rendre compte brièvement de la manière dont le projet s'efforce d'utiliser ou exploiter les institutions, accords, partenariats, sources de données, synergies et complémentarités avec d'autres initiatives, programmes et projets existants, qui ont permis d'améliorer l'efficience du projet, ainsi que de toute mesure ayant permis de faire des économies en termes de coûts ou de temps mise en place pour maximiser les résultats. L'équipe de l'EXMP doit identifier les activités qui ont été réalisées en minimisant les efforts et les coûts, le cas échéant, et celles qui, au contraire, ont été particulièrement dispendieuses, par exemple, lorsqu'il a fallu redoubler d'efforts. L'EXMP doit identifier tout impact négatif sur l'exécution du projet, les coûts et l'efficacité causés par des retards ou prolongations du projet et suggérer des solutions pour atténuer ces impacts. Dans la mesure du possible, l'EXMP doit examiner si le projet a été mis en œuvre de la manière la plus efficace, en comparaison avec des interventions ou approches similaires. L'examen des risques spécifiques affectant l'efficience doit se référer à une présentation plus détaillée des facteurs affectant la performance dans la section 6.

## 5. Durabilité

La durabilité peut être définie comme la probabilité que les résultats et impacts dérivant d'un projet continuent sur le long terme après la fin de l'intervention et une fois que le financement du FEM arrive à son terme. L'EXMP doit identifier et évaluer les conditions et facteurs principaux qui sont susceptibles de contribuer ou d'affaiblir la continuité des réalisations du projet. L'examen des risques affectant la continuité des résultats est de ce fait nécessaire. L'évaluation et la gestion du risque représentent souvent un défi pour les équipes de gestion de projet. Les entretiens et les discussions de l'EXMP avec l'UGP et les partenaires du projet offrent l'opportunité de mettre en évidence et renforcer la gestion du risque dans la planification et l'exécution du projet à la mi-parcours, si certaines faiblesses ou lacunes sont apparues à cette date. La question centrale est: «Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels et de gouvernance, socio-politiques et/ou environnementaux sur le soutien des résultats du projet sur le long terme?». Certains des facteurs affectant la durabilité peuvent provenir directement du projet, alors que d'autres seront liés à des circonstances ou évolutions spécifiques sur lesquels le projet n'a pas de contrôle, comme par exemple l'environnement politique.

L'EXMP doit évaluer si le projet a développé une stratégie de sortie appropriée en précisant comment les résultats du projet seront soutenus et renforcés dans la durée et présenter les mesures d'atténuation des risques affectant la durabilité une fois le projet achevé. Il est particulièrement important d'évaluer dans quelle mesure le projet a réalisé un consensus parmi les parties prenantes (dont le gouvernement) sur les mesures à mettre en place après l'achèvement du projet. À la mi-parcours, les problématiques de durabilité peuvent ne pas avoir reçu une attention suffisante, notamment en cas de démarrage lent ou de retards dans la mise en œuvre du projet. Toutefois, l'EXMP doit documenter les activités du projet liées à la durabilité et mettre en évidence les activités nécessaires pour améliorer la probabilité de la durabilité sur le temps restant du projet. L'analyse des risques spécifiques affectant la durabilité doit se référer à une présentation plus détaillée des facteurs affectant la performance dans la section 6.

L'équipe de l'EXMP doit valider si les risques identifiés dans le document de projet, les examens de la performance du projet de la FAO (PPR) et le PIR du FEM sont toujours valables. Il est par ailleurs absolument essentiel d'analyser si les notations de risque utilisées sont appropriées et actualisées et si les mesures d'atténuation du risque proposées sont efficaces (ou susceptibles d'être efficaces). D'autres risques affectant la durabilité des résultats d'un projet (non présentés dans le document de projet) peuvent être identifiés durant le processus d'examen et de réélaboration de la théorie du changement, dans la mesure où les facteurs et les hypothèses nécessaires pour la réalisation des résultats de niveau supérieur sont souvent liés à des facteurs affectant la durabilité. Tout risque de ce type devra être ajouté dans les documents de compte rendu prévus par la FAO et le FEM.

La durabilité doit être évaluée et notée selon les quatre critères de la durabilité – financier, socio-politique, institutionnel et de gouvernance, et environnemental.

### 5.1 Risques financiers affectant la durabilité

Certains résultats directs du projet ne nécessitent pas de contribution financière complémentaire une fois réalisés, comme par exemple dans le cas de l'adoption et de l'intégration d'une politique revue dans le cadre de la politique officielle du gouvernement. Cependant, d'autres résultats du projet peuvent dépendre pour leur maintien de financements directs complémentaires, comme dans le cas du renforcement des capacités de mise en œuvre d'une nouvelle approche de gestion des ressources concernant par exemple des pratiques agricoles intégrant la problématique climatique. Par conséquent, l'EXMP peut évaluer dans quelle mesure chaque réalisation du projet dépend d'un financement complémentaire ultérieur à la fin du projet afin d'assurer que les avantages soient maintenus. Il faudra par ailleurs considérer les nouvelles sources potentielles de financement, comprenant les secteurs public et privé et les activités génératrices de revenus, pour satisfaire cette exigence.

## **5.2 Risques socio-politiques affectant la durabilité**

L'EXMP doit évaluer dans quelle mesure les facteurs sociaux ou politiques, tels que l'augmentation des déplacements des populations rurales vers les centres urbains suite aux mauvaises récoltes ou le changement de gouvernement, sont susceptibles d'influencer la durabilité des résultats du projet et les progrès vers les impacts (positivement ou négativement). Il évaluera notamment l'appropriation, la sensibilisation et le soutien par l'organisation gouvernementale, les autres parties prenantes et les institutions, constatés lors de l'exécution du projet, ainsi que le niveau de collaboration obtenu de la part des différentes institutions publiques impliquées dans le projet (elle affectera la longévité des impacts et la durabilité des résultats du projet). L'EXMP doit évaluer s'il existe une implication et des incitations suffisantes pour soutenir les résultats du projet et, dans le cas contraire, comment ces dernières pourraient être améliorées sur le temps restant du projet. Une attention spécifique devra être prêtée à toute implication et assentiment des personnes clés dont le soutien permettra d'assurer l'intégration des résultats dans les politiques, plans, institutions et bureaux visés. Cette implication est particulièrement importante pour assurer le succès de la stratégie de diffusion d'un projet FAO-FEM.

L'EXMP doit examiner en outre de manière prioritaire dans quelle mesure les activités du projet ont déjà suscité des changements positifs et durables dans les attitudes, les comportements et les relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes en soutenant les objectifs et finalités du projet. Il devra par ailleurs évaluer dans quelle mesure l'intégration des questions de genre et des droits de l'homme dans le projet est susceptible d'améliorer la durabilité des résultats.

## **5.3 Risques institutionnels et de gouvernance affectant la durabilité**

Le rapport de l'EXMP doit évaluer à quel niveau les problématiques institutionnelles et de gouvernance ont un impact sur la probabilité de durabilité des résultats du projet. Plus précisément, il doit examiner si les résultats du projet – comme les capacités et les cadres politiques et légaux, mais aussi les structures et les processus de gouvernance – sont susceptibles d'être suffisamment solides pour soutenir la continuation des résultats après la fin du projet. Le rapport doit mettre l'accent en particulier sur les efforts de renforcement des capacités institutionnelles du projet (systèmes, structures, personnel, expertise, etc.) pour évaluer s'ils seront auto-suffisants après l'achèvement du projet.

## **5.4 Risques environnementaux affectant la durabilité**

Bien que les projets financés par le FEM visent à obtenir des avantages environnementaux mondiaux, il est essentiel d'analyser s'il existe des facteurs environnementaux défavorables qui pourraient affaiblir et annuler les résultats et réalisations du projet ou empêcher que les résultats du projet puissent être mis à l'échelle dans le futur. Parmi ces risques figurent principalement les impacts potentiels des changements climatiques, qui pourront être considérés dans le rapport de l'EXMP. Les risques environnementaux doivent être pris en compte lors de la préparation des plans de gestion environnementale et sociale et peuvent être intégrés, si nécessaire, dans l'examen du plan des garanties environnementales et sociales (GES) du projet.

## 5.5 Notations sur la durabilité

Sur la base de ses évaluations, l'équipe de l'EXMP pourra assigner une note à chaque catégorie en se référant à une échelle de notation à quatre points: probable (P), relativement probable (RP), relativement improbable (RI) et improbable (I) (voir annexe 11 du guide de l'EXMP pour des précisions complémentaires). De plus, l'EXMP doit assigner une note générale évaluant la probabilité de durabilité des résultats et réalisations du projet au moment considéré pour l'EXMP.

## 5.6 Catalyse et réplification

L'EXMP doit évaluer tout changement secondaire dans les comportements et les pratiques que le projet a permis d'accélérer<sup>3</sup>. Le rapport de l'EXMP doit évaluer si la conception du projet prévoit des stratégies pour promouvoir et soutenir la mise à l'échelle, la réplification et/ou la catalyse. Il doit identifier comment et dans quelle mesure le projet fournit des incitations (sociales, économiques ou basées sur le marché par exemple) en vue de changements de comportement des parties prenantes et contribue au changement dans les politiques et les institutions, comme par exemple l'adoption des technologies, pratiques ou approches de gestion utilisées dans le projet, qui pourrait être répliquées ailleurs. En outre, l'EXMP doit détailler toute contribution du projet qui contribue à la création d'un financement de suivi (financement catalytique) de la part des gouvernements, du secteur privé, des donateurs, etc.

L'EXMP doit aussi examiner dans quelle mesure le projet a créé des occasions pour des personnes ou institutions données d'accélérer le changement – dénommés «champions» – en particulier les personnes qui soutiennent les objectifs et les résultats du projet au sein du gouvernement et de la société civile, sans lesquels le projet n'aurait pas obtenu tous ses résultats et qui pourraient potentiellement soutenir la promotion ultérieure pour la mise en échelle et la durabilité des réalisations du projet.

L'EXMP doit décrire et évaluer l'approche adoptée par le projet pour promouvoir la réplification directe<sup>4</sup> des résultats et effets du projet pour déterminer dans quelle mesure la réplification a déjà eu lieu ou est susceptible de se produire dans le futur proche.

L'EXMP doit s'efforcer d'identifier les facteurs qui peuvent influencer la catalyse, la réplification et la mise à l'échelle des résultats, expériences et enseignements du projet et parmi ces facteurs ceux qui peuvent être encouragés durant le reste du projet (par exemple, en améliorant les liens avec les réseaux mondiaux).

## 6. Facteurs affectant la performance

L'équipe de l'EXMP doit revoir les facteurs principaux qui peuvent influencer, aussi bien positivement que négativement la performance et l'accomplissement d'un projet. Chacun des éléments énumérés ci-après doit être évalué et noté séparément:

- conception et préparation du projet;
- exécution et gestion du projet;
- mise en œuvre et suivi du projet;
- gestion financière et co-financement;
- partenariats du projet et implication des parties prenantes;
- communication, sensibilisation et gestion de la connaissance;
- S&E.

---

<sup>3</sup> Le rôle de catalyseur des interventions du FEM fait partie intégrante de leur approche visant à soutenir la création d'environnements favorables et d'investir dans des activités pilotes, qui prévoient des activités de soutien pour mettre à l'échelle de nouvelles approches à un niveau national, régional et mondial.

<sup>4</sup> La réplification est définie comme des résultats, expériences et enseignements issus du projet qui sont appliqués dans une aire géographique différente ou mis à l'échelle dans la même aire géographique mais financés par d'autres sources.

## 6.1 Conception et préparation du projet

L'EXMP doit évaluer la conception du projet à la mi-parcours et examiner toute modification ou révision formelle sur les produits, réalisations et composantes du projet ainsi que sur les indicateurs associés, les objectifs et étapes intermédiaires durant le démarrage du projet et/ou sa première phase de mise en œuvre. Si les produits du projet sont considérés inappropriés ou énoncés de manière inexacte dans le document de projet, un tableau devra être fourni, à des fins de transparence, afin de montrer la formulation originale et la version amendée de l'EXMP.

L'EXMP devra mener une analyse critique du cadre de résultats du projet (représenté dans son cadre logique) et de la théorie du changement actualisée ou réélaborée pour déterminer si les liens de causalité du projet sont solides. En particulier, l'EXMP devra évaluer si les objectifs et les composantes du projet sont clairs, pragmatiques et réalisables dans le temps alloué et si certains éléments (activités, produits ou réalisations) doivent être renforcés ou remplacés.

L'EXMP devra observer dans quelle mesure les enseignements tirés d'autres projets ont été intégrés dans la conception du projet et identifier toute omission évidente, le niveau de prise en compte des opinions des parties prenantes dans la prise de décision dans le processus de formulation et dans quelle mesure les questions d'égalité (genre, différences d'âge, groupes marginalisés) ont été identifiées et intégrées dans la conception du projet.

En ce qui concerne la «préparation» du projet pour la mise en œuvre après son approbation, l'EXMP doit examiner prioritairement si des mesures appropriées ont été prises pour s'attaquer à certaines faiblesses apparues dans la conception du projet et répondre aux changements intervenus entre l'approbation du projet, l'obtention des fonds et la mobilisation du projet (avant le démarrage du projet). L'EXMP doit considérer en particulier si les capacités des agences d'exécution du projet ont été prises en compte correctement lors de la conception du projet et si des dispositions adéquates de gestion du projet (recrutement initial et financement) étaient en place lorsque le projet a débuté.

## 6.2 Exécution et gestion du projet

Cette sous-section du rapport de l'EXMP doit évaluer la performance de la gestion du projet ou de l'Unité de coordination et du/des partenaire(s) de l'exécution en ce qui concerne la gestion et la réalisation du projet, notamment les dispositions opérationnelles et administratives. L'équipe de l'EXMP doit comparer les mécanismes actuels de gestion du projet avec ceux exposés dans le document de projet et le rapport initial (le cas échéant), en documentant les éventuels changements significatifs et, le cas échéant, comment ces derniers se sont révélés efficaces en termes d'obtention des étapes intermédiaires, produits et réalisations. L'EXMP doit évaluer si les responsabilités de gestion et la structure hiérarchique sont claires et dans quelle mesure la prise de décision a été transparente et respectueuse des délais.

L'EXMP doit identifier tout problème opérationnel, institutionnel ou politique ou les obstacles entravant la mise en œuvre efficace du projet et montrer comment le projet s'est efforcé de les surmonter.

En particulier, l'EXMP doit évaluer l'efficacité de la gestion du projet concernant:

- le cadre et les mesures d'exécution et d'administration du projet (à tous les niveaux, y compris celui des organisations nationales), prenant en compte les niveaux des effectifs et du recrutement, les achats de biens et services (dont les consultants) et la préparation et la négociation des accords de coopération, dans la mesure où ils pourraient avoir influencé la performance du projet;
- l'entretien et la performance des relations avec les partenaires de l'exécution;
- la communication et la collaboration avec le personnel de la FAO (dans les Bureaux pays, les Bureaux régionaux et le Siège) et les autres projets;
- dans quelle mesure les processus de planification du travail sont basés sur les résultats et, dans le cas contraire, comment ils peuvent être réorientés pour se focaliser prioritairement sur les résultats;



- une évaluation qualitative de l'identification, atténuation et gestion des risques du projet, dont l'atténuation et la gestion des garanties environnementales et sociales et les risques tels qu'ils sont identifiés à travers le contrôle GES avant l'approbation du projet, doit aussi être présentée dans cette section et accompagnée des preuves montrant comment la gestion du projet a été capable de s'adapter à des conditions et risques changeants (réponse de gestion adaptative).

L'EXMP doit prêter une attention particulière à l'identification des problèmes qui ont pu avoir un impact sur la durée du projet, comme par exemple des retards importants lors du démarrage ou de l'exécution et leur incidence sur l'obtention des résultats et réalisations du projet. Lorsque des retards prolongés significatifs ont eu lieu, l'EXMP doit préciser si la durée officielle du projet doit être revue pour (au moins) certaines activités (une recommandation «de prolongation sans coût»).

Lorsque la FAO assume aussi bien la fonction d'agence de mise en œuvre du FEM que celle d'agence d'exécution pour le projet, une attention particulière doit être portée aux mesures internes relatives à l'exécution, s'il existe une répartition appropriée des tâches et responsabilités (un «pare-feu» efficace) entre les fonctions d'exécution et de mise en œuvre de la FAO.

Lorsqu'une le projet comprend une composante relative à la modalité de mise en œuvre des partenariats opérationnels (OPIM), l'équipe de l'EXMP doit évaluer son efficacité et sa durabilité. L'ensemble des questions suivantes est proposé à titre d'exemple et peut être intégré dans la matrice de l'EXMP pour évaluer ces aspects.

- Quelles sont les caractéristiques spécifiques associées à la composante OPIM du projet prises en considération lors de la préparation et conception du projet (par exemple, les procédures opérationnelles et la capacité du/des partenaire(s) opérationnel(s) (PO))?
- Les PO ont-ils été sélectionnés sur la base de la complémentarité des leurs compétences, capacités et expertise pour réaliser les résultats?
- Dans quelle mesure les PO ont-ils été impliqués dans la formulation du projet et cette implication a-t-elle contribué à l'appropriation par le PO durant la mise en œuvre?
- Sur la base de l'évaluation des capacités du PO et d'autres facteurs, le PO était-il supposé être un partenaire de l'exécution efficace et efficient? La première moitié du projet l'a-t-elle confirmé?
- Dans quelle mesure la structure de la gouvernance du projet a-t-elle facilité l'exécution du projet et sa contribution aux objectifs du projet?
- Dans quelle mesure la délégation de l'exécution du projet au(x) PO a-t-elle facilité ou entravé l'exécution du projet et contribué aux objectifs du projet?
- Dans quelle mesure la délégation de l'exécution du projet au(x) PO a-t-elle contribué à une meilleure appropriation nationale, sous-régionale et/ou régionale (en soutenant la durabilité des résultats du projet)?
- La délégation de l'exécution du projet au(x) PO a-t-elle renforcé les capacités des entités régionales, sous-régionales et/ou nationales?
- Des avantages liés à l'implication du/des PO dans l'exécution du projet en termes de réalisation et durabilité des résultats ont-ils été constatés?
- Sous-question: le PO a-t-il fourni des rapports financiers, PPR et PIR de qualité et présenté des demandes de financement dans les délais opportuns, conformément aux termes et conditions de l'accord signé avec les partenaires opérationnels?
- Sous-question: comment la FAO assure-t-elle le suivi des progrès et de la qualité technique du travail du PO? Le gestionnaire du budget/ l'équipe du projet disposent-ils des ressources pour le faire? Un soutien est-il fourni si nécessaire? Ce suivi a-t-il conduit à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'amélioration des faiblesses identifiées? La FAO revoit-elle et approuve-t-elle les rapports et se charge-t-elle du transfert de fonds dans les délais impartis? La FAO répond-elle aux demandes et fournit-elle l'assistance technique dans les délais prévus?
- Sous-question: la FAO joue-t-elle son rôle d'agence de la mise en œuvre (suivi, supervision et orientation)? Le Bureau de la FAO dispose-t-il des ressources pour le faire (d'un point de vue opérationnel, financier et budgétaire)? A-t-il un accès facile au PO (voire, si nécessaire, une influence sur

ce dernier) afin d'identifier les faiblesses opérationnelles et mettre en œuvre les améliorations? Les plans d'amélioration et les observations d'audit/ contrôle ponctuel sont-ils suivis efficacement?

### 6.3. Gestion financière et co-financement

L'EXMP doit évaluer la qualité, l'efficacité et le respect des délais de la planification financière du projet, le contrôle des ressources financières et de la communication financière et examiner si des ressources financières suffisantes ont été disponibles pour le projet et ses partenaires. Il doit aussi comparer les coûts réels du projet avec le budget présenté dans le document de projet et rendre compte des variations (voir tableau A12.2), au niveau des réalisations au moins. Le niveau des produits peut s'avérer lui trop précis aux fins de la communication financière, mais le compte rendu est encouragé à ce niveau lorsque cela est possible.

**Tableau A12.2 Dépenses du projet par réalisation et produit à la mi-parcours**

Composante/réalisation/produit	Coût prévu lors de la conception (USD)	Coût réel / dépense (USD)	Rapport dépense réelle /dépense prévue
<b>Composante 1</b>			
Réalisation 1			
Produit 1.1			
Réalisation 2			
Produit 2.1			
etc.			
<b>Composante 2</b>			
Réalisation 2			
Produit 2.1			
Produit 2.2			
etc.			
<b>Total général du projet</b>			

L'EXMP doit examiner le niveau réel comparé au niveau prévu des dépenses pour chaque année précédant le terme de la mi-parcours et commenter tout changement ou tendance. Toute problématique financière qui a affecté la performance, le respect des délais ou la qualité de la réalisation du projet doit être mise en évidence. L'EXMP doit analyser l'opportunité de toute révision du budget. Les informations financières doivent être collectées par le BH et l'UGP avant le démarrage de l'EXMP. Comme mentionné précédemment, les informations fournies doivent être détaillées jusqu'au niveau des réalisations au moins et, dans la mesure du possible, au niveau des produits.

Les membres de l'équipe de l'EXMP n'ont pas un profil de comptable et ne sont donc pas tenus de réaliser un audit financier du projet. Ils devront cependant vérifier certains aspects relatifs à la gestion financière détaillés ci-après:

- contact/communication entre le BH, UGP et le chargé de liaison avec le donateur de l'UC FAO FEM (FLO);
- la connaissance de l'UGP et du FLO des finances du projet, dont la connaissance des progrès/statuts du projet lorsque les dépenses sont effectuées;
- le niveau d'attention accordée à la conformité aux règles et contrôles pour les achats;
- le niveau de réactivité de l'UGP et du FLO pour traiter et résoudre les problématiques financières;
- toute révision des budgets et toute problématique relative aux dépenses, avec la preuve des virements;
- tout accord juridique pertinent, comme les lettres d'accord.

Le rapport de l'EXMP doit inclure le tableau standard de co-financement du FEM (engagement prévu ou réel des co-financements), présenté à l'annexe 7 du modèle de rapport de l'EXMP (annexe 11, du guide de l'EXMP). Ce tableau doit être renseigné par le BH/ responsable de l'EXMP (RM), avec le soutien de l'UFP et du FLO de l'UC FAO FEM, avant la mission de l'EXMP. Ils devront contacter chaque partenaire de co-financement pour connaître la situation complète et à jour du co-financement dès le début du processus de

l'EXMP. L'équipe de l'EXMP doit ensuite vérifier que cette information a été fournie et que le tableau de co-financement a été renseigné. Il convient de noter toutefois que si l'EXMP se doit de commenter les chiffres fournis dans le tableau de co-financement, l'équipe ne doit pas effectuer un contrôle sur les contributions des partenaires. Elle peut donner en revanche une opinion sur la réalité de l'engagement du partenaire de financement dans le projet, (sa participation aux réunions, le temps de son personnel dédié au projet, le soutien logistique fourni, etc.).

Le rapport de l'EXMP doit identifier et décrire brièvement toute ressource financière complémentaire (apport financier ou apport en nature)<sup>5</sup> que le projet est parvenu à mobiliser depuis son approbation et indiquer comment ces ressources contribuent à la réalisation des résultats du projet (les co-financements mobilisés sont souvent mal communiqués dans les rapports mais dénotent une implication et un intérêt supplémentaire dans le projet d'où l'importance d'un compte rendu complet de ces derniers dans les rapports). Ce co-financement complémentaire doit être identifié par l'UGP bien avant le début de l'EXMP et doit faire l'objet d'un compte rendu séparé en le distinguant du co-financement escompté (au niveau des produits, si cela est possible).

#### **6.4. Supervision – contrôle, orientation et soutien technique du projet**

Cette sous-section de l'EXMP doit:

- évaluer si la gouvernance du projet et le modèle de supervision est complet, clair et approprié;
- examiner l'efficacité de la supervision, orientation, soutien opérationnel et technique fournis par la FAO (BH, FTP et FLO), le CPP et d'autres organismes de supervision/soutien, comprenant l'adéquation des plans, produits et processus de supervision du projet;
- examiner si les responsabilités de supervision et la structure hiérarchique sont claires;
- étudier si le processus de prise de décision a été transparent et a respecté les délais.

L'EXMP doit prêter une attention particulière à la qualité, au respect des délais et à la réactivité de la supervision ainsi qu'à l'appui en matière de soutien technique pour le projet dans son rôle d'agence de mise en œuvre du FEM. Il devra notamment évaluer les contributions du/des FTP, BH, FLO et autres membres de l'équipe spéciale de projet (ESP) et l'efficacité de la collaboration et coordination en matière de soutien technique entre les différentes unités de la FAO impliquées. L'EXMP doit examiner les dispositions de gouvernance générale du projet, en particulier le rôle et l'efficacité du CPP et évaluer dans quelle mesure la direction du projet a répondu aux indications et orientations fournies par le CPP et l'ESP. L'EXMP doit aussi examiner l'efficacité et la valeur de l'ESP, la contribution qu'elle a apportée au projet et si celle-ci peut être améliorée.

#### **6.5. Partenariats du projet et implication des parties prenantes**

Le rapport de l'EXMP doit détailler le niveau et la qualité de l'implication des parties prenantes ainsi que les accords de partenariat au sein du projet, aussi bien lors de la phase de conception que de la mise en œuvre. L'EXMP doit examiner trois processus interdépendants (et souvent se chevauchant): (1) l'implication des parties prenantes dans la conception du projet, la mise en œuvre des activités du projet et la prise de décision; (2) les consultations avec et entre les parties prenantes; (3) la diffusion des informations relatives au projet vers et entre les parties prenantes.

L'UGP et le RM doivent rédiger une analyse initiale des parties prenantes qui fait partie du «dossier d'information sur le projet» (voir le guide de l'EXMP principal pour plus de précisions) mis à la disposition des consultants de l'EXMP, qui doit ensuite être revue, corrigée et élargie autant que nécessaire par l'équipe

---

<sup>5</sup> Ces ressources sont des ressources complémentaires, non comprises dans celles engagées pour le projet lui-même au moment de l'approbation du projet, qui sont mobilisées après l'agrément du Directeur général et représentent un résultat direct du projet. Ces ressources peuvent être financières ou en nature et provenir d'autres donateurs, ONG, fondations, gouvernements, communautés ou secteur privé, non indiqués dans le document de projet.

de l'EXMP et intégrée au rapport initial de l'EXMP. Cette analyse des parties prenantes offre une présentation générale des personnes et organisations activement impliquées dans le projet FAO-FEM et de celles dont les intérêts peuvent être affectés (positivement ou négativement) par le projet. Des indications plus détaillées concernant l'analyse des parties prenantes sont disponibles à l'annexe 8 du guide de l'EXMP.

Le FEM prête de plus en plus d'attention à l'implication des parties prenantes et à l'appropriation par ces dernières de ses projets et programmes (GEF, 2017d; voir aussi GEF 2017e; 2017f; 2018e); ces aspects représentent donc un domaine prioritaire pour l'équipe de l'EXMP. Une section du nouveau portail en ligne dédiée à la communication des comptes rendus du projet illustre cette tendance, dans la mesure où elle requiert des informations relatives «aux progrès, défis et résultats en matière d'implication des parties prenantes (en se basant sur la description du plan d'implication des parties prenantes fourni pour l'agrément/approbation par le Directeur général)». Un rapport spécifique sur l'implication des parties prenantes est ainsi exigé annuellement et lors de la transmission des rapports de l'EXMP.

L'évaluation du risque environnemental et social de la FAO (voir encadré A12.1) nécessite un plan d'implication des parties prenantes<sup>6</sup>. Ainsi, les consultations des parties prenantes doivent être documentées durant la conception et la mise en œuvre du projet. Les parties prenantes doivent être impliquées, sensibilisées et continuellement tenues informées sur le Cadre/Plan de gestion environnementale et sociale (CGES/PGES).

L'EXMP doit examiner l'exhaustivité et l'efficacité de la stratégie de partenariat élaborée par le projet. Une analyse des menaces, opportunités, forces et faiblesses (analyse MOFF) de l'approche de partenariat adoptée par le projet et de sa mise en œuvre peut permettre d'identifier les problématiques centrales. Il est particulièrement important d'étudier les rôles, responsabilités et capacités des partenaires principaux. La théorie du changement doit aussi être utilisée pour aider l'équipe de l'EXMP à identifier les parties prenantes essentielles ainsi que leurs rôles, aptitudes et motivations à chaque étape du modèle de logique causale du projet.

L'EXMP doit évaluer le degré et l'efficacité de l'implication des partenaires centraux dans la conception, planification, prise de décision et mise en œuvre des activités du projet, notamment ceux impliqués dans l'exécution directe du projet et ceux participant au CPP et à l'ESP. Il conviendra d'étudier si le gouvernement / les parties prenantes du secteur public au niveau local et national ont pleinement soutenu les objectifs du projet lors de la phase de la conception et dans quelle mesure ils ont eu un rôle actif dans le processus de prise de décision du projet durant la phase de mise en œuvre (comme la participation dans le CPP). Il conviendra aussi d'évaluer tout soutien accordé pour maximiser la collaboration et éviter les duplications avec les actions des partenaires, en mentionnant tout partage des dépenses ou autre effort pour mettre en commun les ressources, les apprentissages et les échanges d'expertise, par exemple avec d'autres projets et programmes du FEM et de la FAO.

L'EXMP doit étudier avec attention le rôle et l'efficacité des activités de communication de l'équipe de projet contribuant à la réalisation et au maintien des partenariats du projet et tout lien entre son plan/sa stratégie de communication et l'approche de partenariat (ou stratégie/plan, si formalisé). L'EXMP doit examiner la communication interne du projet avec les principaux partenaires et les parties prenantes du projet, en analysant notamment si la communication a été régulière et efficace, si les circuits et réseaux de communication existants ont été utilisés de manière efficace et si des mécanismes appropriés permettant de recueillir des commentaires sur les activités du projet existent.

---

<sup>6</sup> Les projets présentant un risque modéré doivent préparer un plan de gestion environnementale et sociale (ESMP). Il peut s'agir simplement d'une matrice identifiant les actions concrètes d'atténuation pour chaque risque identifié, les rôles et les responsabilités des acteurs pertinents et les indicateurs/moyens de vérification pour fournir des preuves des actions entreprises et montrer que le risque a réellement été atténué. Pour les projets présentant un risque élevé, la politique de la FAO requiert une évaluation et un PGES indépendants et complets, dont les actions d'atténuation du risque nécessitent d'être vérifiées à la mi-parcours. Ce moment sera aussi choisi pour confirmer la classification du risque et identifier/reconnaître tout risque nouveau.

## 6.6. Communication, sensibilisation et gestion de la connaissance

L'EXMP doit évaluer le niveau d'efficacité de la communication concernant les objectifs, progrès, résultats et messages clés du projet, ainsi que des mécanismes structurés d'apprentissage par les enseignements et le partage d'expérience entre les partenaires du projet et les groupes intéressés. L'EXMP doit examiner la conception, la couverture et l'efficacité de la communication du projet ainsi que la stratégie et les plans de gestion de la connaissance (si disponible) pour la diffusion des résultats et le partage des enseignements. Elle doit prendre en compte les ressources disponibles pour les activités de communication et de gestion de la connaissance (aussi bien en matière financière que d'expertise en communication technique spécialisée) et évaluer si les approches et activités de communication soutiennent la durabilité des résultats du projet.

L'EXMP doit revoir les moyens et l'efficacité de la communication externe du projet, notamment si des circuits, réseaux et méthodes appropriés et adaptés ont été créés et sont efficaces pour la communication et la diffusion des résultats (par exemple, la qualité de la présence sur internet, les campagnes de sensibilisation et de vulgarisation). L'EXMP doit, dans la mesure du possible et de la pertinence, évaluer la réussite des activités de sensibilisation visant à influencer les attitudes ou à modeler les comportements auprès d'un large public.

Le FEM s'efforce de faire en sorte que la connaissance et les apprentissages accumulés grâce aux investissements passés soient exploités pleinement et efficacement, en les appliquant aux projets actuels et futurs. La gestion de la connaissance est considérée fondamentale pour l'obtention des résultats et d'un changement porteur de transformations. La gestion de la connaissance signifie la gestion systématique de la connaissance et de l'expérience cumulatives d'une organisation – son capital de connaissances (voir encadré A12.1).

Conformément à la politique d'évaluation du FEM (GEF IEO, 2019), la gestion de la connaissance est le processus grâce auquel les organisations partenaires du FEM génèrent de la valeur et améliorent leur performance à partir de leur capital intellectuel et de connaissance. Une gestion de la connaissance efficace vise à contribuer à la création et à la transformation de la connaissance en action, innovation et changement. Elle est aussi considérée essentielle pour la mise à l'échelle des résultats du projet dans des zones plus étendues, dans des paysages terrestres ou marins plus vastes (mise à l'échelle horizontale), à travers d'autres agences et organisations (mise à l'échelle verticale) et dans des situations similaires (réplication et extrapolation). Elle est étroitement liée à l'amélioration de la performance.

### Encadré A12.1 Gestion de la connaissance

**Gestion de la connaissance:** les processus systématiques, ou ensemble de pratiques, utilisés par des organisations pour identifier, saisir, stocker, créer, mettre à jour, représenter et distribuer les connaissances pour l'utilisation, la prise de conscience et l'apprentissage au sein et au-delà de l'organisation.

**Systèmes de gestion de la connaissance:** tout système basé sur les technologies de l'information qui stocke et récupère des connaissances, améliore la collaboration, localise les sources des connaissances, exploite des dépôts de connaissances cachées, saisit et utilise les connaissances ou améliore le processus de gestion de la connaissance de quelque manière que ce soit.

**Produits et services de la connaissance:** produits tels que les bases de données, les publications, les matériels visuels, les cartes (produits) et les réalisations comme par exemple la sensibilisation, le partage d'information, le renforcement des capacités (services).

**Capital de connaissances:** ressources intellectuelles accumulées par une organisation sous la forme d'informations, d'idées, d'apprentissage, de compréhension, de mémoire, de points de vue, de compétences et d'aptitudes cognitives et techniques.

Source: GEF (2015); Baldrige (2003); Stocking et al. (2018)

Il convient de signaler qu'un compte rendu spécifique sur la gestion de la connaissance sur une base annuelle et à la mi-parcours du projet est requis sur le nouveau portail en ligne du FEM. En particulier, il est demandé de renseigner «les activités/produits de la connaissance (basées sur l'approche de gestion de la connaissance approuvée lors de l'agrément/approbation par le CEO et les enseignements tirés, si disponibles)».

L'EXMP doit examiner la conception, l'efficacité et les impacts de l'approche, des activités et produits relatifs à la gestion de la connaissance du projet.

En dernier lieu, en se référant aux réponses recueillies durant les entretiens et lors de l'évaluation générale des résultats et de la performance du projet, le rapport de l'EXMP doit proposer les domaines du projet qui pourraient fournir des matériaux particulièrement significatifs et efficaces pour la communication.

## **6.7. S&E**

La qualité du S&E du projet doit être évaluée en considérant ses deux composantes principales: la conception et le budget du S&E, et la mise en œuvre du S&E, comprenant les comptes rendus du projet.

### *6.7.1. Conception et budget du S&E*

Chaque projet doit s'appuyer sur un plan cohérent de S&E conçu pour surveiller les progrès vers l'obtention des produits et réalisations directes du projet, les réalisations et objectifs de plus long terme. Le plan de S&E doit comprendre la collecte et l'analyse des données désagrégées par genre ou groupe minoritaire, en détaillant clairement les rôles et responsabilités en matière de S&E. L'EXMP doit évaluer la conception, qualité et efficacité du plan S&E du projet et ses outils associés.

L'EXMP doit prévoir une évaluation de l'efficacité du cadre de résultats du projet (présenté dans le cadre logique du projet, aussi bien dans sa version originale que dans celles mises à jour et approuvées) en tant qu'instrument de planification et de suivi. Le rapport de l'EXMP doit présenter une analyse critique des indicateurs d'objectif et de réalisation – selon les critères SMART – et dans quelle mesure les objectifs à la mi-parcours et à la fin du projet sont réalistes (ou non), en proposant des modifications/corrections pour les indicateurs ou objectifs selon les cas. Il doit établir si des informations de référence suffisantes sont disponibles pour les indicateurs lors de la phase de la conception en vue d'une analyse des changements et des tendances résultant du projet et si les indicateurs désagrégés par genre ont été inclus de manière appropriée dans le cadre logique du projet et le cadre du S&E. Toute correction proposée sur le cadre de résultats, comme par exemple une reformulation des indicateurs de résultat pour une meilleure conformité aux critères SMART, doit être présentée en annexe du rapport de l'EXMP, avec la justification de leur modification.

L'EXMP doit relever dans quelle mesure le système de S&E du projet utilise des approches inclusives, innovantes, et participatives, telles que le suivi basé sur les communautés, les groupes de science citoyenne ou les groupes d'utilisateurs des ressources naturelles, comme les agriculteurs ou pêcheurs.

### *6.7.2. Mise en œuvre de la M&E*

L'EXMP doit évaluer si le système de suivi est complètement opérationnel, permettant le suivi immédiat des résultats et progrès vers les objectifs du projet, et si l'attention a été placée sur le suivi des résultats (gestion de projet orientée vers les résultats). L'EXMP doit examiner comment les informations générées par le système de S&E ont été utilisées et adaptées pour améliorer la gestion, l'exécution et l'obtention des résultats, et pour soutenir les efforts de promotion de la durabilité des résultats (gestion adaptative). Le rapport de l'EXMP doit aussi mettre en évidence si des ressources humaines et financières suffisantes ont été allouées au système de M&E et si ces ressources ont été utilisées de manière efficace et dans les délais impartis.

L'EXMP doit par ailleurs évaluer la qualité, l'utilité et le respect des délais des rapports de l'UGP et du partenaire transmis au FEM et à la FAO, en considérant notamment son réalisme et sa franchise. Les projets financés par le FEM requièrent des comptes rendus annuels au moyen des PIR, de l'outil de suivi approprié (pour le FEM-5) ou des contributions aux objectifs des indicateurs de base du FEM-7 pour les projets du FEM-6 et FEM-7. L'équipe de l'EXMP doit vérifier dans le rapport de l'EXMP que les PIR annuels ont été transmis et que les outils de suivi et les indicateurs principaux ont été mis à jour.

L'EXMP doit en outre observer comment les enseignements tirés du processus de gestion adaptative ont été identifiés, recueillis, documentés et intégrés dans la mise en œuvre du projet et évaluer leur qualité et utilité. L'EXMP doit aussi émettre un avis sur l'utilité des mécanismes utilisés pour recueillir les enseignements tirés (par exemple, les facilitateurs externes, les séminaires de projet annuels ou les ateliers dirigés par les parties prenantes).

## 7. Dimensions transversales

### 7.1 Genre et égalité

L'EXMP doit examiner si le genre et les groupes marginalisés ont été pris en compte de manière appropriée dans la représentation (par exemple, leur représentation ou implication dans le CPP) et dans quelle mesure leurs besoins et intérêts ont été traités par le projet.

L'EXMP doit être guidé pour son évaluation de toute question relative au genre par la politique d'égalité des sexes du FEM (GEF, 2017a), la stratégie de mise en œuvre de l'égalité des sexes (GEF, 2018a), les directives du FEM pour l'égalité des sexes (GEF, 2017b), le guide du FEM pour promouvoir l'égalité des sexes dans les projets et programmes du FEM (GEF, 2018c), les directives de la FAO pour l'évaluation de la diffusion de la dimension de genre (FAO, 2017c), la politique de la FAO sur l'égalité des sexes (FAO, 2013) et les objectifs sur l'égalité des sexes de la FAO<sup>7</sup>. Il convient de signaler également que le nouveau portail en ligne du FEM requiert des informations spécifiques sur la question du genre, devant être intégrée aux rapports prévus sur une base annuelle et à la mi-parcours du projet. En particulier, il faut saisir sur le portail «des informations sur les progrès relatifs aux mesures, indicateurs et résultats intermédiaires sensibles au genre, tels qu'ils sont documentés pour l'agrément/approbation par le Directeur général dans le plan d'action pour l'égalité des sexes ou document équivalent».

L'EXMP doit aussi examiner, de manière prioritaire, dans quelle mesure les résultats prévus par le projet contribuent à la réalisation des normes et accords internationaux pour l'égalité des sexes, tels qu'ils figurent dans les politiques, objectifs et objectifs-cibles sur l'égalité des sexes du FEM et de la FAO, mais aussi aux stratégies régionales, nationales et locales visant l'égalité des sexes. Alors que les programmes et projets du FEM contribuent à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes de différentes manières, le FEM accorde une importance croissante au suivi de sa contribution pour réduire les écarts de genre dans: (1) l'accès et le contrôle des ressources naturelles; (2) la participation au processus de prise de décision; (3) l'accès aux aides et services socio-économiques.

Cet examen doit décrire dans quelle mesure la conception, la mise en œuvre et les comptes rendus du projet du projet ont pris en compte les problématiques d'égalité des sexes et d'égalité en général (par exemple, le genre, les jeunes, les groupes vulnérables, marginalisés et autochtones) et les ajustements recommandés pour les activités et les objectifs du projet afin d'améliorer la mise en œuvre, la vulgarisation et les résultats pour les femmes et les autres groupes en termes de participation, d'accès aux ressources et aux aides.

D'autres problématiques à prendre en considération peuvent concerner la vulnérabilité spécifique des femmes à la dégradation environnementale ou aux catastrophes et le niveau d'implication des femmes dans

---

<sup>7</sup> Il s'agit de: (1) la participation équitable des femmes comme acteur de la prise de décision dans les institutions rurales et pour l'élaboration des lois; (2) l'accès équitable et le contrôle sur l'emploi et les revenus décents, la terre et les ressources productives; (3) l'accès équitable aux biens et services pour le développement agricole et aux marchés; (4) la réduction de la charge de travail supportée par les femmes.



l'agriculture, la pêche, les activités forestières et les moyens de subsistance. L'EXMP doit prendre en compte les différentes activités, capacités, accès aux ressources, rôles, besoins et priorités des hommes et des femmes, ainsi que toute analyse ou évaluation précédente en relation avec le genre qui auraient identifié les impacts potentiels de l'intervention du projet sur les femmes et les hommes. Les questions d'évaluation du genre dans un EXMP peuvent comprendre:

- Le projet touche-t-il aussi bien les femmes que les hommes? Comment le projet collabore-t-il avec les femmes et les filles?
- Quel impact le projet a-t-il sur les femmes et les hommes mais aussi sur les dynamiques de pouvoir entre les sexes?
- Quels sont les impacts/changements plus larges du projet en relation avec les femmes et les hommes?
- Existe-t-il des barrières légales, culturelles ou religieuses pour la participation des femmes au projet?
- Dans quelle mesure les femmes participent-elles pleinement aux processus et cadres de décision du projet? Dans quelle mesure leurs voix sont-elles entendues et les décisions reflètent-elles leurs préoccupations?
- Comment le cadre de résultats du projet peut-il être plus sensible au genre?
- La stratégie de suivi et d'évaluation considère-t-elle les femmes et les hommes séparément?
- Des indicateurs ont-ils été élaborés pour mesurer comment les femmes et les hommes sont affectés par les activités et les résultats? Des indicateurs sensibles au genre figurent-ils dans les cadres de résultats du projet?
- Les organisations partenaires sont-elles conscientes et formées pour répondre aux inégalités hommes-femmes parmi les bénéficiaires?
- Quelles mesures de gestion adaptative sont recommandées pour améliorer la diffusion de la question du genre et l'action du projet visant à faire progresser l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes (par exemple, l'analyse de genre à mi-parcours)? Une expertise complémentaire sur le genre est-elle nécessaire?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il traité les problématiques de l'égalité hommes-femmes dans sa conception et contribué à l'autonomisation des femmes à travers sa mise en œuvre?
- Quelle contribution le projet a-t-il apportée pour atteindre les objectifs d'égalité hommes-femmes du FEM et de la FAO?

Il convient de signaler ici que dans le cadre de résultats du FEM, l'indicateur principal 11<sup>8</sup> portant sur le «nombre direct de bénéficiaire désagrégé par genre» a pour objectif de garantir un niveau de base d'enregistrement et d'agrégation de la dimension de genre des projets du FEM au sein du portefeuille FEM. Les équipes de l'EXMP doivent l'utiliser pour enregistrer aussi bien les résultats attendus que réalisés pour les projets FEM-7 et FEM-6, selon les nécessités et les possibilités.

L'EXMP doit prêter une attention similaire aux problématiques spécifiques selon les âges, comme la vulnérabilité des enfants à la dégradation de l'environnement, la baisse des opportunités de subsistance (à travers le projet) pour les jeunes, les contraintes pesant sur la population âgée, etc.

## 7.2 Populations autochtones

L'EXMP doit évaluer, le cas échéant, l'approche du projet fondée sur les droits de l'homme et comment elle répond par exemple, aux besoins et problématiques des populations autochtones, dans quelle mesure elle a appliqué la compréhension commune des Nations Unies sur l'approche basée sur les droits de l'homme (Portail UN HRBA, 2003), si elle est conforme à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des populations autochtones (UN, 2007) et si elle a suivi le concept de consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause (CPLCC) (FAO, 2016) lors de sa conception. Cet aspect doit être traité dans une section distincte de celle relative à l'implication des parties prenantes.

---

<sup>8</sup> L'indicateur de base 11 enregistre le nombre de personnes qui ont bénéficié d'un soutien ciblé, d'une assistance directe provenant d'un projet FEM. L'indicateur permet au Secrétariat du FEM de mieux identifier les projets qui sont susceptibles d'apporter des co-bénéfices socio-économiques significatifs.



### 7.3 Garanties environnementales et sociales

La politique actualisée du FEM sur les garanties environnementales et sociales (GEF, 2018)<sup>9</sup> prévoit que les agences du FEM évaluent le risque environnemental et social durant la conception du projet et élabore un plan de GES lorsqu'il existe un risque significatif d'impacts défavorables, en prévoyant des mesures d'atténuation environnementale et sociale et des mesures de gestion. Les domaines devant être considérés sont:

- les risques environnementaux et sociaux directs, indirects, cumulatifs et transfrontaliers et leurs impacts potentiels, ainsi que les risques et impacts des sites associés;
- les ressources physiques, biologiques (y compris l'introduction d'espèces étrangères non indigènes potentiellement envahissantes), socio-économiques (y compris les moyens de subsistance), sociales de type divers (comprenant les risques pour l'organisation sociale, la santé et la sécurité de l'homme) et culturelles;
- les lois nationales et locales, mais aussi les dispositions directement pertinentes des traités et accords internationaux;
- les risques de court terme et de long terme provoqués par le changement climatique et autres catastrophes naturelles.

Une importance particulière est accordée aux groupes et personnes défavorisées et vulnérables qui sont ou pourraient être affectés par un projet ou programme, notamment les personnes porteuses de handicap, mais aussi à l'identification, l'évaluation et la prévention des impacts défavorables liés au genre, dont la violence liée au genre et/ou l'exploitation et les violences sexuelles. Les agences sont tenues de rendre compte selon une échéance annuelle et lors des évaluations à la mi-parcours et finales de toute mesure nécessaire pour affronter ces risques.

La FAO dispose également de ses propres politiques, procédures, systèmes et moyens pour garantir que ses projets et programmes soient classés et gérés en se référant au niveau et à l'ampleur des risques et impacts potentiels. Elle mène en propre un examen structuré de ces risques, conformément aux conditions du FEM, durant la phase de préparation d'un projet FAO-FEM. Les informations pertinentes sont enregistrées dans une liste de vérification et un document de classification du risque qui identifie le niveau et les types de risque (GES, les groupes susceptibles d'être les plus affectés et le niveau de la consultation des parties prenantes (lors de la conception du projet). Pour les projets présentant un risque jugé «modéré» ou «élevé», un plan d'atténuation du risque – ESMF/ESMP – est préparé et généralement annexé au document de projet. L'EXMP doit évaluer l'évaluation GES menée lors de la phase de conception et tout plan GES nécessaire mis en œuvre mais aussi valider l'évaluation du risque GES présentée dans le PIR annuel du projet, en proposant des corrections, le cas échéant (voir encadré A12.2). Si une évaluation GES n'a pas été réalisée lors de la phase de formulation du projet (projets approuvés avant 2016), l'équipe de l'EXMP devra revoir la liste de vérification GES et apprécier si un contrôle GES complet est nécessaire et le prévoir dans la section des recommandations du rapport de l'EXMP comme mesure GES corrective

#### Encadré A12. 2 Évaluer les GES à la mi-parcours

- Le FEM prête une attention accrue aux GES dans ses projets et programmes (GEF, 2018f). Ces aspects doivent être évalués par l'équipe de l'EXMP.
- L'EXMP évaluera la performance environnementale et sociale du projet, mais aussi les risques environnementaux et sociaux, conformément aux exigences environnementales et sociales du projet, en examinant notamment ses instruments environnementaux et sociaux (le contrôle environnemental et social, le cadre de gestion environnementale et sociale ou CGES), l'évaluation de l'impact environnemental et social (EIES) et le plan de gestion environnementale et sociale (PGES).
- L'EXMP devra aussi examiner les implications environnementales et sociales résultant des changements intervenus dans la conception du projet ou des circonstances du projet.

<sup>9</sup> La Politique du FEM relative aux garanties environnementales et sociales est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2019.

- Si une évaluation GES n'a pas été réalisée lors de la phase de formulation du projet (projets approuvés avant 2016), l'équipe de l'EXMP devra revoir la liste de vérification GES et apprécier si un contrôle GES complet est nécessaire et le prévoir dans la section des recommandations du rapport de l'EXMP.



# Annexe 14 – Conseils pour l'examen par les pairs

## Critères pour le contrôle de qualité de l'Unité de coordination FAO FEM (UC FAO FEM) sur les termes de référence et les rapports de l'EXMP

Les listes de vérification par critères sont conçues comme des lignes directrices générales permettant aux pairs chargés de l'examen d'adopter une approche cohérente pour évaluer les termes de référence et les rapports. Le pair chargé de l'examen peut soulever des problèmes qui ne sont pas énumérés dans cette annexe, pourvu qu'ils se réfèrent aux critères standards.

### Termes de référence

1. Le contexte national/régional, le contexte interne de la FAO et le programme à évaluer sont décrits succinctement, tout en fournissant des informations sur le contexte suffisantes et pertinentes pour renseigner et contextualiser les questions de l'EXMP.
2. Le but de l'EXMP est clair et son calendrier est suffisant pour disposer des informations nécessaires en vue de la planification et de la programmation.
3. La portée de l'EXMP (calendrier, pays/région, interventions prévues et/ou exclues) est clairement exposée et raisonnablement ciblée compte tenu des contraintes de ressources et de temps.
4. Les principales questions de l'EXMP sont structurées logiquement, utiles à la finalité de l'EXMP, intégrées de manière appropriée dans des questions méthodologiques détaillées et peuvent espérer de manière réaliste obtenir des réponses compte tenu des contraintes de ressources et de temps.
5. Les questions de l'EXMP visent à définir dans quelle mesure les problématiques pertinentes d'égalité (en relation par exemple avec le genre, les jeunes, les groupes vulnérables) sont prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet/programme et examinent la contribution du projet/programme aux objectifs d'égalité hommes-femmes de la FAO<sup>1</sup>.
6. La méthodologie explique clairement comment les données seront recueillies en réponse aux questions de l'EXMP, y compris les efforts de collecte des données aussi bien quantitatives que qualitatives et à travers une large consultation avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes principales.
7. Les termes de référence décrivent l'expertise nécessaire à l'équipe de l'EXMP pour collecter des preuves, impliquer les parties prenantes et répondre aux questions de l'EXMP de manière compétente et crédible, comprenant les problématiques d'égalité liée au genre ou à d'autres problématiques d'inégalité.
8. Les rôles et responsabilités des chargés de la mise en œuvre et des agences d'exécution du projet/programme, l'UC FAO FEM, les membres de l'équipe de l'EXMP et les autres parties prenantes sont décrits clairement et suffisamment afin d'assurer que l'EXMP soit utile et cohérente avec les indications fournies par l'UC FAO FEM (notamment concernant la personne qui a la responsabilité de finaliser et publier le rapport).
9. Les termes de référence présentent un cadre temporel réaliste, en fixant les principales étapes du processus de l'EXMP, en prenant en compte notamment les étapes liées à la consultation des parties prenantes et en prévoyant un temps suffisant pour la finalisation du rapport.

---

<sup>1</sup> Il s'agit de: (1) l'égalité de participation des femmes à la prise de décision dans les institutions rurales et dans la formulation des lois; (2) l'égalité d'accès et de contrôle sur l'emploi et les revenus décents, la terre et d'autres ressources productives; (3) l'égalité d'accès aux biens et marchandises pour le développement de l'agriculture et aux marchés; (4) la réduction de la charge de travail des femmes.

## Rapports de l'EXMP

1. La structure du rapport est claire, suit la logique de l'EXMP, couvre de manière appropriée les principales questions de l'EXMP, limite autant que possible la répétition des informations et utilise le modèle présenté à l'annexe 11.
2. La section relative à la méthodologie comprend un exposé général des questions de l'EXMP contextualisées et une explication détaillant comment ces questions ont été traitées par le travail de collecte des données. Elle présente un examen équilibré des limites méthodologiques.
3. Les observations se fondent sur des preuves provenant de sources pertinentes et triangulées, comprenant des données qualitatives et quantitatives.
4. Le rapport dresse une image convaincante des résultats obtenus en se basant sur les observations significatives des bénéficiaires.
5. La rédaction du rapport est claire et appropriée, évite l'ambiguïté, la subjectivité et les biais et distingue les faits et les opinions, en désignant clairement chacun d'eux selon les cas.
6. Le rapport comprend un examen convaincant, bien articulé et basé sur les faits de différentes questions pertinentes relatives à l'égalité (prévoyant la diffusion de la dimension du genre, l'attention aux jeunes, l'inclusion des groupes vulnérables).
7. Les conclusions s'appuyant de manière cohérente sur les observations de l'examen, répondent aux principales questions et finalité de l'EXMP, se basent sur un examen attentif des facteurs sous-jacents à la performance et reflètent des attentes raisonnables en termes de performance.
8. Les recommandations répondent aux principales observations et conclusions, visent des acteurs spécifiques et traitent l'égalité hommes-femmes et d'autres problématiques d'inégalité. Elles sont réalistes, possibles à mettre en action, importantes pour le succès de l'intervention, assorties d'un calendrier possible et limitées en nombre<sup>2</sup>.
9. Les appendices comprennent les listes des personnes et documents consultés.

---

<sup>2</sup> Il est difficile d'établir une limite précise, dans la mesure où leur nombre dépend de la complexité du projet et du programme qui est évalué, mais il est possible de retenir comme règle de base qu'il est préférable de ne pas dépasser une douzaine de recommandations.

# Annexe 15 – Glossaire de la terminologie essentielle du FEM<sup>1</sup>

**Activité (ou intervention) financée par le FEM:** toute approche programmatique, tout projet de grande envergure, d'envergure moyenne ou toute activité favorable financée par le Fonds fiduciaire du FEM, ainsi que les activités de diffusion régionale et nationale

**Additionnalité du FEM:** effets supplémentaires (au niveau environnemental ou autre) qui peuvent être directement associés à un projet ou programme soutenu par le FEM

**Agence d'exécution du FEM:** organisation habilitée à demander et recevoir directement des ressources du FEM pour la conception, mise en œuvre ou supervision de projets et programmes du FEM

**Agence chef de file:** organisation qui coordonne toutes les activités faisant partie d'un programme

**Agrément de la Directrice générale et Présidente du FEM:** agrément par la Directrice générale et Présidente (« *Chief Executive Officer* » en anglais) du FEM d'un projet de moyenne envergure complet

**Approbation la Directrice générale et Présidente du FEM:** approbation par Directrice générale et Présidente du FEM d'un projet de moyenne envergure ou d'une activité favorable complets

**Avantages environnementaux mondiaux:** avantages sur lesquels se basent les investissements du FEM et dont la réalisation constitue l'objectif de ses activités, portant sur la biodiversité, l'atténuation des changements climatiques, les eaux internationales, la dégradation des terres et les forêts, et les produits chimiques et déchets

**But:** objectif lointain auquel un projet ou un programme financé par le FEM doit contribuer

**Co-financement:** financement complémentaire du financement de projet du FEM, qui soutient la mise en œuvre d'un projet ou programme financé par le FEM et la réalisation de ses objectifs

**Défraiement de l'agence d'exécution:** financement accordé à une agence d'exécution du FEM pour un projet ou un programme du FEM

**Document-cadre du programme:** document qui définit le concept d'un programme proposé en vue de l'obtention d'un financement du FEM

**Évaluation:** appréciation systématique et impartiale d'activités, de projets, de programmes relatifs à des secteurs ou domaines d'intervention spécifiques, de politiques et de stratégies en cours, planifiés ou achevés et de leur mise en œuvre, ou d'autres sujets importants pour le partenariat et l'organisation du FEM<sup>2</sup>

**Examen à mi-parcours:** évaluation de la performance et des résultats d'un projet ou programme, mise en œuvre à la moitié de la durée prévue dans une perspective de gestion adaptative

**Gestion de la connaissance:** processus grâce auquel les organisations faisant partie du partenariat du FEM génère de la valeur et améliore leur performance à partir de leur capital intellectuel et de connaissance

**Impact:** effets positifs et négatifs, primaires et secondaires de long terme d'un projet ou programme, qu'ils soient directs ou indirects, prévus ou imprévus

---

<sup>1</sup> Source: IEO (2019)

<sup>2</sup> Source: adapté de OCDE/CAD (2002)

**Indicateur:** élément quantitatif, qualitatif ou variable qui offre un instrument simple et fiable pour mesurer la réalisation, refléter les changements associés à un projet ou un programme, ou contribuer à l'évaluation de la performance d'une organisation

**Indicateur sensible au genre:** indicateur qui peut être utilisé à différents niveaux pour suivre et rendre compte des changements socio-économiques et relatifs au genre sur la durée

**Instrument du FEM:** instrument pour la restructuration du Fonds pour l'environnement mondial, effectif à compter du 7 juillet 1994, tel que modifié – document d'institution du FEM après une phase pilote initiale

**Partie prenante:** personne ou groupe ayant un intérêt dans le résultat d'un projet ou programme du FEM, ou susceptible d'être affecté par celui-ci, comme par exemple les communautés locales, les populations autochtones, les organisations de la société civile et les organismes du secteur privé, mais aussi, selon les cas, les entités nationales d'exécution du projet ou programme ou les groupes contractualisés pour mener les activités lors des différentes phases du projet ou programme

**Point focal opérationnel du FEM:** responsable nommé par le pays récipiendaire qui: garantit la cohérence des propositions et activités du FEM dans le pays avec les priorités nationales et les engagements pris dans le cadre des conventions environnementales mondiales; identifie des idées de projet répondant aux priorités du pays; approuve les propositions de projet; facilite les consultations globales conduites dans le pays sur des questions opérationnelles relatives au FEM; émet des commentaires sur les activités du FEM, y compris sur la mise en œuvre du projet<sup>3</sup>

**Portefeuille:** sous-ensemble de projets ciblant un thème spécifique, un domaine d'intervention du FEM, une région géographique, une organisation du pays ou du FEM

**Produit:** produit ou service résultant de la réalisation des activités mises en œuvre dans le cadre d'un projet ou programme

**Programme:** ensemble cohérent d'interventions visant la réalisation d'objectifs spécifiques au niveau mondial, régional, national ou d'un secteur donné, consistant en un nombre variable de projets «enfant»

**Projet de grande envergure:** projet financé par le FEM pour un montant supérieur à 2 millions d'USD

**Projet de moyenne envergure:** projet financé par le FEM à hauteur maximale de 2 millions d'USD

**Projet «child»:** projet faisant partie d'un programme, conformément au document-cadre du programme

**Réalisation:** effet prévu ou réalisé à court ou moyen terme des produits d'un projet ou programme

**Résultat:** produits, réalisations et progrès vers les impacts de plus long terme d'une intervention, discernables et mesurables, comprenant des avantages environnementaux mondiaux

**Suivi:** fonction continue ou périodique, assurée par la direction du programme ou du projet, s'appuyant sur un processus standardisé et systématique de collecte et d'analyse des données sur des indicateurs spécifiques afin de mettre à la disposition des décideurs et responsables d'une activité financée par le FEM des informations quant aux progrès vers la réalisation des objectifs et à l'utilisation des financements accordés

**Valeur ajoutée du programme:** résultats supplémentaires engendrés par un programme financé par le FEM par rapport à un ensemble hypothétique ou existant de projets autonomes de grande ou moyenne envergure ou d'alternatives comparables

---

<sup>3</sup> Source: FEM (1996)