

PROGRAMME DE
GESTION DES
PRODUITS
CHIMIQUES ET
DES DÉCHETS



Stratégie et plan d'action en matière de suivi d'évaluation et d'apprentissage

ONU 
programme pour
l'environnement

PROGRAMME DE GESTION DES PRODUITS CHIMIQUES ET DES DÉCHETS



À propos du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

Le PNUE est la principale voix mondiale en matière d'environnement. Il fournit un leadership et encourage le partenariat dans la protection de l'environnement en inspirant, informant et permettant aux nations et aux peuples d'améliorer leur qualité de vie sans compromettre celle des générations futures.

À propos du programme spécial

Le programme spécial (également connu sous le nom de programme de gestion des produits chimiques et des déchets) vise à aider les pays éligibles à renforcer leurs institutions. Cela leur permet de gérer sainement leurs produits chimiques et leurs déchets, et de respecter leurs obligations internationales, grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques, de législations et de réglementations au niveau national.

Novembre 2020

Copyright © Programme des Nations Unies pour l'environnement, 2020

Avec nos remerciements à :

Valerie Gordon, Janet Bedasse, Usman Tariq, Komal Tariq et Robert Wilson

ONU 
**programme pour
l'environnement**

Contenu

1	Contexte	7
1.1	Contexte du Programme spécial	8
1.2	Éléments du Programme spécial	10
1.3	Justification de l'élaboration d'une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.....	18
1.4	Méthodologie d'élaboration de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.....	19
1.5	Finalité d'une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.....	21
1.6	Suivi, évaluation et apprentissage dans le système des Nations Unies et au sein du PNUE	22
2	La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial	24
2.1	Introduction.....	25
2.2	Objectifs.....	25
2.3	Principes essentiels de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.....	25
2.4	Finalités, responsabilités et outils associés à la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial	26
3	Planification du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage au niveau du programme et du projet.....	28
3.1	Suivi, évaluation et apprentissage au niveau du programme	29
3.1.1	Suivi	29
3.1.2	Évaluation	30
3.1.3	Apprentissage.....	32
3.2	Suivi, évaluation et apprentissage au niveau du projet	33
3.2.1	Suivi du projet et établissement des rapports	33
3.2.2	Évaluation au niveau du projet	36
3.2.3	Apprentissage au niveau du projet	37
4	Mise en œuvre de la nouvelle stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.....	38
4.1	Plan de travail provisoire pour la mise en œuvre de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (2020–2025)	40
4.2	Plan d'action provisoire de mise en œuvre de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.....	42
	Appendice 1. Cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial	45
	Appendice 2. Cadre des examens à mi-parcours des projets nationaux relevant du Programme spécial du PNUE	52

Glossaire¹

Activité

Action menée, ou travail effectué, en faisant appel à des intrants pour obtenir des résultats spécifiques.

Cadre logique

Outil permettant de synthétiser les résultats attendus d'un projet. Il définit les résultats et les indicateurs du projet et précise les valeurs de référence et les valeurs cibles. Il comprend également un calendrier des étapes à franchir pour fournir le ou les extrants attendus et/ou atteindre le ou les résultats escomptés.

Cible²

Valeur particulière qu'un indicateur devrait atteindre à une certaine date dans le futur. Par exemple, « taux d'alphabétisation totale de 85 % chez les groupes X et Y d'ici 2010 ».

Effet

Résultat de l'utilisation (c'est-à-dire de l'assimilation, de l'adoption, de l'application) d'un produit par les bénéficiaires prévus, se présentant sous forme de changement dans les institutions, le comportement, l'attitude ou la condition.

Enseignements tirés

Nouvelles connaissances ou conceptions, obtenues par l'expérience acquise dans le cadre de l'exécution d'un projet, qui s'appliquent et sont utiles dans d'autres contextes similaires.

Évaluation

Analyse systématique et objective de la conception, de l'exécution, des résultats et des impacts possibles d'un projet, d'un programme, d'une stratégie ou d'une politique en cours ou achevés.

Facteurs

Importants éléments externes qui, s'ils sont présents, devraient contribuer à obtenir les résultats escomptés. Ils peuvent être influencés par le projet et ses partenaires.

Finalités

Objectifs ou résultats de niveau plus élevé qu'un programme ou projet est censé contribuer à réaliser.

1 Sauf indication contraire, les définitions sont tirées du glossaire intitulé Glossary of Results Definitions Relevant for Harmonized Results Based Approach in UN Environment (juillet 2019), lui-même élaboré à partir de différentes sources, notamment la pratique propre du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) – Matériel de formation à la gestion axée sur les résultats, manuel de programme et glossaire du Groupe de l'évaluation – et les publications du Groupe des Nations Unies pour le développement, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

2 Groupe des Nations Unies pour le développement, Results based management handbook (2012).

Gestion adaptative³

Processus systématique d'amélioration constante des politiques et pratiques de gestion qui se base sur les leçons tirées des résultats de politiques et pratiques antérieures.

Gestion axée sur les résultats (RBM)

Stratégie de gestion selon laquelle tous les acteurs contribuant directement ou indirectement à la réalisation d'un ensemble de résultats s'assurent que leurs processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (extrants, effets et objectifs ou impact de niveau plus élevé). Les acteurs utilisent des informations et des preuves sur les résultats réels pour éclairer la prise de décision sur la conception, le financement et la mise en œuvre des programmes et des activités, ainsi que pour la reddition de comptes et les rapports.

Hypothèses

Importants éléments ou conditions externes qui doivent être présents pour la réalisation des résultats escomptés mais qui échappent à l'influence du projet et de ses partenaires. Les hypothèses sont souvent des risques formulés de manière positive. (Voir aussi la définition du terme « Facteurs »).

Impact

Résultats durables découlant directement ou indirectement d'un projet. Les impacts sont des changements intentionnels et positifs qui doivent être liés au mandat du PNUE.

Indicateur

Mesure quantitative ou qualitative qui fournit un moyen simple et fiable d'évaluer des résultats. De bons indicateurs se caractérisent par leurs conformités aux principes CREAM⁴. Les indicateurs sont utilisés pour suivre la progression vers les cibles d'un projet, lesquelles doivent être conformes aux principes SMART⁵.

Indicateur qualitatif

Indicateur vérifiable qui utilise des catégories pouvant être classées ou comparées pour évaluer des changements tels que l'évolution de jugements, d'opinions, de perceptions ou d'attitudes. Il peut s'agir d'un énoncé auquel on répond par oui ou par non.

Indicateur quantitatif

Indicateur vérifiable qui peut être mesuré à l'aide de données chiffrées, par exemple des nombres, des pourcentages, des taux et des ratios.

Intrants

Ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour l'exécution d'un projet.

Matrice de résultats⁶

Type de modèle logique adapté au suivi de la progression vers les cibles des résultats (extrants et effets) d'un projet.

3 <https://www.greenfacts.org/fr/glossaire/ghi/gestion-adaptative.htm>

4 Les principes CREAM (Clear, Relevant, Economic, Adequate, Monitorable) font référence à des indicateurs qui sont clairs, réalisables, économiques, adéquats et contrôlables.

5 Les principes SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound) font référence à des cibles qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps.

6 Définition donnée par le forum d'experts.

Niveau de référence⁷

État d'un indicateur donné au début d'un programme ou d'un projet, par rapport auquel les progrès ou les réalisations peuvent s'évaluer.

Extrants

Nouveaux extrants physiques et services et/ou améliorations des connaissances, des capacités et de la prise de conscience individuelle ou institutionnelle procurés aux bénéficiaires/utilisateurs prévus.

Résultats

Changements d'état ou de condition recherchés qui découlent d'une relation de cause à effet. Ces changements doivent être descriptibles et mesurables/observables. Dans un énoncé de résultats et des indicateurs associés, ceux-ci doivent être collectivement conformes aux principes SMART⁴ ou CREAM³. Les extrants, les effets et les impacts sont considérés comme des « résultats » (par opposition aux intrants et aux activités).

Risques

Importants facteurs ou conditions pouvant influencer négativement sur un projet.

Suivi

Fonction continue qui utilise la collecte systématique de données sur les paramètres d'un projet ou programme (par exemple, les dépenses, les risques, l'exécution des étapes, la participation inclusive, etc.) afin de fournir aux responsables des indications sur l'étendue des progrès par rapport aux plans et aux cibles.

Théorie du changement

Méthode de planification, de participation et d'évaluation partant de l'impact à long terme souhaité pour déterminer, en revenant en arrière, les conditions préalables nécessaires. Elle décrit en détail et illustre comment et pourquoi un changement souhaité est censé se produire dans un contexte donné. Elle donne également la possibilité de décrire des effets positifs ou négatifs involontaires.

⁷ Groupe des Nations Unies pour le développement, Results based management handbook (2012).

The background image shows a modern architectural structure with a curved, metallic, and glass facade. The building is divided into three vertical sections by color: a reddish-pink section on the left, a light blue section in the middle, and a yellow-green section on the right. The structure features a large, curved, metallic overhang on the left side. The overall design is sleek and contemporary.

1

Contexte

1.1 Contexte du Programme spécial

Le Programme spécial a été créé⁸ en 2015 pour appuyer le renforcement de la gestion des produits chimiques et des déchets en développant les capacités des institutions nationales aux fins de la mise en œuvre des conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, de la Convention de Minamata et de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques (SAICM). Il s'inscrit dans le cadre du sous-programme n° 5 sur les produits chimiques et les déchets figurant au programme de travail du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), en particulier le projet 515.2 : « Programme spécial d'appui au renforcement des institutions nationales aux fins de la mise en œuvre des conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, de la Convention de Minamata et de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques ». Le Programme spécial est géré par un secrétariat établi au sein de la division Économie du PNUE (direction générale des produits chimiques et de la santé), et est soutenu par un fonds d'affectation spéciale auquel plusieurs donateurs contribuent.

Objectif général (impact)

Les produits chimiques et les déchets sont gérés de manière rationnelle tout au long de leur cycle de vie et leurs effets néfastes sur la santé humaine et l'environnement sont réduits au minimum⁹.

Objectif spécifique (effet)¹⁰

Governments of developing countries and countries with economies in transition are taking affirmative action to implement the Basel, Rotterdam and Stockholm conventions, the Minamata Convention and SAICM implementation plans.

8 Le cadre du Programme spécial, figurant dans l'annexe I de la résolution I/5 de l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement (ANUE), définit l'objectif visé comme suit : « aider au renforcement institutionnel mené par les pays au niveau national, dans le cadre d'une approche intégrée, pour financer la gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets, en prenant en compte les stratégies, les plans et les priorités de chacun des pays en matière de développement national dans le but de développer des capacités institutionnelles publiques durables pour une gestion rationnelle des produits chimiques et déchets durant la totalité de leur cycle de vie. Le renforcement institutionnel au titre du Programme spécial facilitera et permettra la mise en œuvre des Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, de la Convention de Minamata et de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques ».

9 Révision proposée de la notice d'impact du Programme spécial, sous réserve de l'approbation du PNUE, afin de mieux refléter la cible de développement durable 12.4. Elle se lisait initialement comme suit : « Les effets négatifs sur la santé humaine et l'environnement sont réduits, et l'effet positif des produits chimiques et des déchets sur les économies est accru ».

10 Tel que défini dans le cadre logique du Programme spécial au titre du projet 515.2 du PNUE.

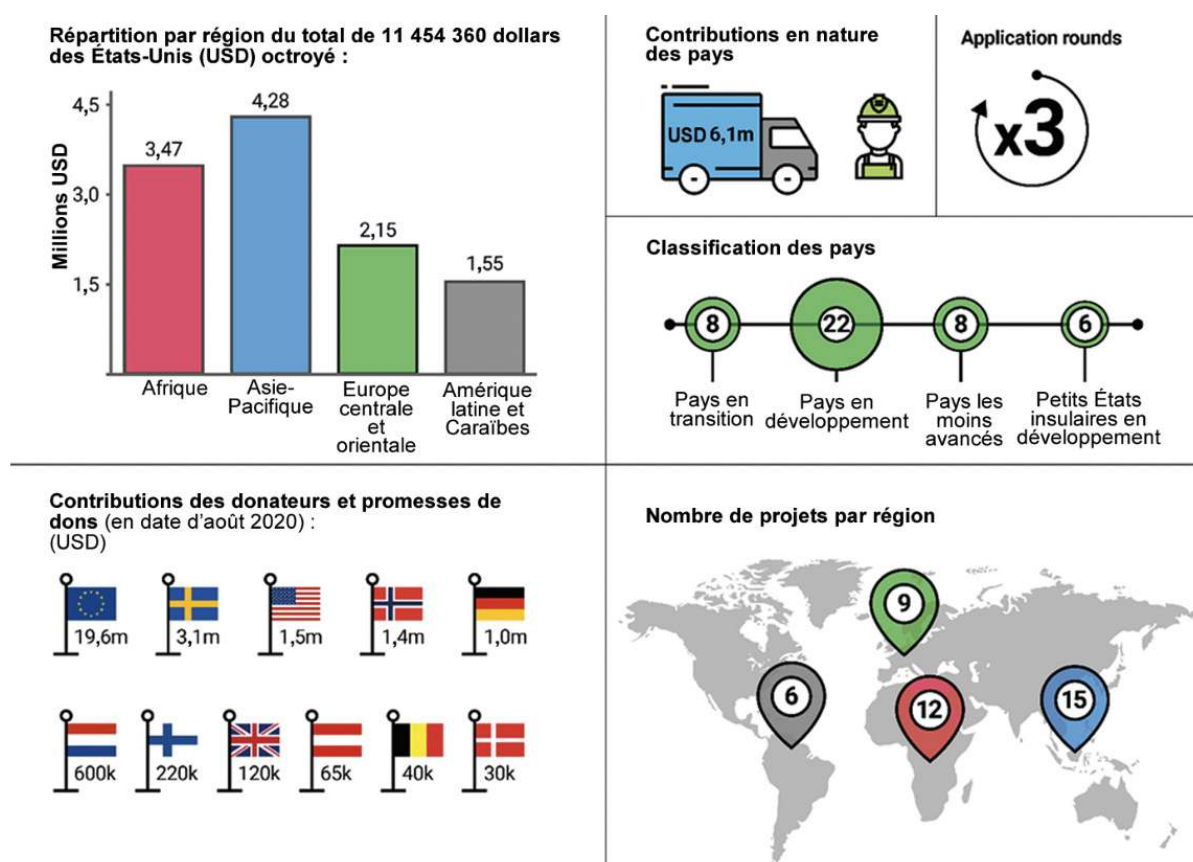
Extrants¹¹

1. Le Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial est géré et des services de secrétariat sont fournis à son Conseil exécutif ;
2. Les demandes de financement de projets sont élaborées et les projets sont approuvés et gérés conformément au mandat du Programme spécial et aux directives du Conseil exécutif du Programme spécial ;
3. Des produits et services de communication sont mis au point et diffusés pour influencer les principales parties prenantes et informer les bénéficiaires dans les pays ;
4. Un système de suivi est mis en place pour suivre les progrès du Programme et du projet vers les effets recherchés ainsi que le caractère durable de ces effets après l'achèvement du projet.

Progrès réalisés à ce jour

L'exécution du Programme spécial a commencé en 2015, et trois cycles de dépôt de demandes et d'attribution de subventions¹² ont eu lieu depuis lors. En date de juin 2020, plus de 40 demandes de financement de projets avaient été approuvées et quelque 27 projets étaient en cours d'exécution. Il est prévu que, d'ici à 2022, 99 projets envisagés (soit plus de 50 projets supplémentaires) auront, au total, bénéficié d'un financement du Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial. La figure 1 résume les principales informations sur l'exécution du Programme spécial.

Figure 1 : Vue d'ensemble du programme spécial



11 Révision proposée des produits, sous réserve de l'approbation du PNUE.

12 À la date de rédaction du présent document.

1.2 Éléments du Programme spécial

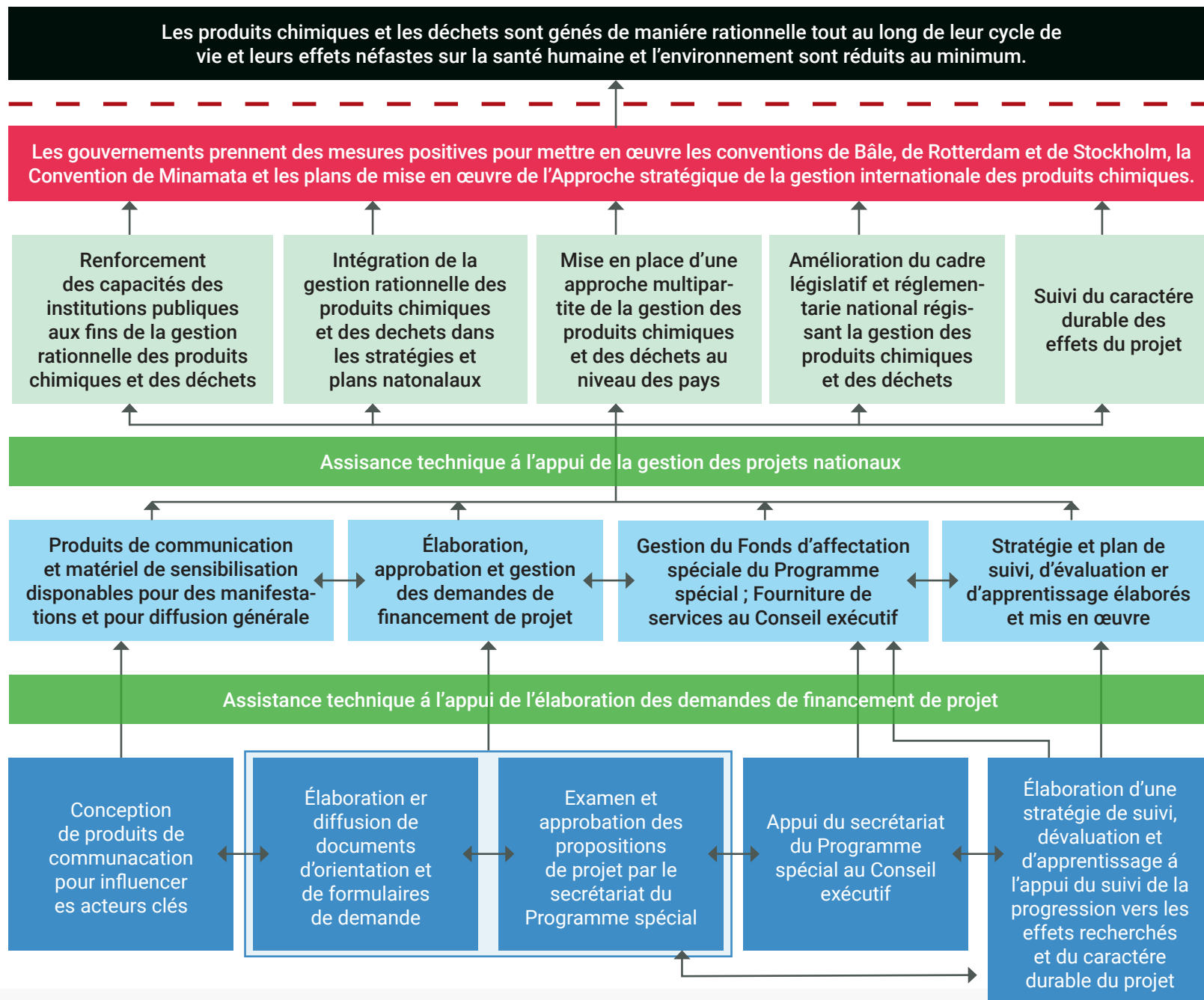
La théorie du changement et le cadre logique du Programme spécial, initialement adoptés en avril 2016, ont tous deux été révisés pour tenir compte des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du Programme spécial menée par le Bureau de l'évaluation du PNUF, et la mission de suivi axé sur les résultats entreprise sous les auspices de l'Union européenne. La théorie du changement et le cadre logique fournissent des informations essentielles pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'action en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

Théorie du changement du Programme spécial

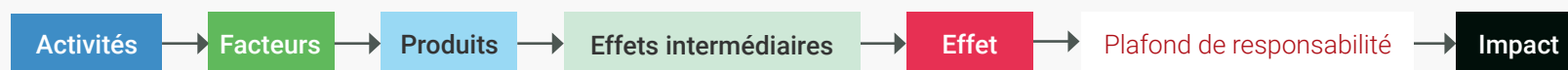
La **théorie du changement** fournit une vue d'ensemble de l'orientation stratégique du Programme en reliant les effets et les activités pour expliquer **comment et pourquoi** le changement souhaité devrait se produire. Les flèches indiquent le **cheminement causal**, c'est-à-dire les liens essentiels entre les activités et les effets.

Le suivi et l'évaluation du Programme devront mettre à l'essai ce cheminement pour confirmer s'il se vérifie et dans quelle mesure, ce qui offre des possibilités d'apprentissage, de prise de décision et de gestion adaptative. La mise à jour d'une théorie du changement doit être participative, avec des contributions provenant des différents groupes de parties prenantes (en l'occurrence, le secrétariat, le Conseil exécutif, l'équipe de travail interne et certains responsables au niveau des pays). Elle peut être modifiée en fonction des enseignements tirés et d'une meilleure compréhension de la manière dont les résultats sont effectivement obtenus.

Figure 2. : Théorie du changement du Programme spécial - page suivante



Legend



Hypothèses

Au niveau des effets

Stabilité politique et économique des pays candidats

Priorités gouvernementales en matière de gestion des produits chimiques et des déchets

Les gouvernements disposent d'une marge de manœuvre budgétaire suffisante pour soutenir les unités et activités de mise en œuvre pertinentes

Au niveau des produits

Pays désireux et capables de documenter les meilleures pratiques et les enseignements tirés

Au niveau activités/intrants

Pays désireux de bénéficier d'un appui au renforcement de leurs capacités institutionnelles

Pays capables d'accéder à des financements et de préparer des demandes d'une qualité suffisante pour les attirer

Secrétariat doté d'un personnel adéquat, en qualité et en quantité, pour remplir les fonctions techniques, administratives et de gestion

La théorie part de l'hypothèse suivante :

Si les pays souhaitant bénéficier d'un appui au renforcement de leurs capacités institutionnelles en matière de gestion des produits chimiques et des déchets sont en mesure, avec l'appui et l'assistance technique du secrétariat, de préparer des demandes de financement de projet de bonne qualité, alors ils pourront recevoir des fonds du Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial et un appui du secrétariat pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de projets axés sur l'amélioration de l'aptitude de leurs institutions publiques à assurer la gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets, l'intégration de la gestion des produits chimiques et des déchets dans leurs stratégies et plans nationaux, l'adoption d'approches multipartites de cette gestion et l'amélioration de ses cadres législatifs et réglementaires, qui renforceront leurs capacités institutionnelles tout en garantissant la durabilité.

En outre, si les pays sont politiquement et économiquement stables, s'ils continuent de placer la gestion des produits chimiques et des déchets au rang de leurs priorités, et s'ils disposent d'une marge de manœuvre budgétaire pour soutenir les activités nationales et les unités de mise en œuvre des projets, alors ils appliqueront les conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, la Convention de Minamata et les plans de mise en œuvre de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques, ce qui contribuera à une gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets tout au long de leur cycle de vie ainsi qu'à une minimisation des effets néfastes de ceux-ci sur la santé humaine et l'environnement.

Cadre logique du Programme spécial

Le cadre logique (tableau 1) fournit des informations plus détaillées sur les intrants, les produits et les effets du Programme, ainsi que sur les indicateurs, les valeurs de référence et les cibles permettant de mesurer les progrès.

Tableau 1 : Cadre logique du Programme spécial

Logique d'intervention	Indicateurs	Niveau de référence	Cible (2025)	Moyens de vérification	Hypothèses/risques
Effet du Programme					
1. Les gouvernements des pays en développement et en transition prennent des mesures positives pour appliquer les conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, la Convention de Minamata et les plans de mise en œuvre de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques.	Indicateur principal 1 : nombre de pays faisant état d'une capacité gouvernementale renforcée et d'un mécanisme de coordination multipartite pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de gestion des produits chimiques	0	99	Rapports sur les projets nationaux	Les pays candidats sont politiquement et économiquement stables Les mesures de gestion des produits chimiques et des déchets continuent d'être placées au rang des priorités gouvernementales
	Indicateur principal 2 : nombre de pays signalant une amélioration du niveau d'intégration de la gestion des produits chimiques dans la planification nationale et sectorielle	0	99	Rapports sur les projets nationaux	
	1.1 Nombre de pays ayant ratifié ou s'employant à ratifier la Convention de Bâle, la Convention de Rotterdam, la Convention de Stockholm ou la Convention de Minamata avec l'appui du Programme spécial	0	20	Rapports des conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, et de la Convention de Minamata. Rapports sur les projets nationaux	
	1.2 Nombre de pays signalant l'adoption de politiques et de cadres réglementaires régissant la gestion des produits chimiques et des déchets avec l'appui du Programme spécial	0	50	Rapports des conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, et de la Convention de Minamata	
	1.3 Nombre de pays qui sont en conformité au regard de leurs obligations en matière de rapports au titre des accords multilatéraux relatifs à l'environnement auxquels ils sont Parties et/ou qui soumettent des rapports volontaires au titre de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques.	0	40	Rapports sur les projets nationaux	

Logique d'intervention	Indicateurs	Niveau de référence	Cible (2025)	Moyens de vérification	Hypothèses/risques
Extrants du projet					
1. Le Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial est géré et des services de secrétariat sont fournis au Conseil exécutif du Programme spécial	1.1. Nombre de réunions du Conseil exécutif (y compris les téléconférences)	2	17	Rapports des réunions du Conseil exécutif	Les pays souhaitent bénéficier d'un appui au renforcement de leurs capacités institutionnelles
	1.2. Présence des membres du Conseil exécutif à chacune des réunions de celui-ci	88%	100%	Rapports des réunions du Conseil exécutif	Les pays sont capables d'accéder à des financements et de préparer des demandes d'une qualité suffisante pour les attirer
	1.3. Nombre de demandes de financement adressées au Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial examinées, étudiées et évaluées par le secrétariat	54	240	Rapports internes du secrétariat	Des versions révisées des directives et des formulaires de demande seront disponibles sur le site Web du Programme spécial et diffusées auprès des parties prenantes concernées
	1.4. Nombre de documents d'orientation et de formulaires nouveaux ou mis à jour élaborés à l'appui de l'établissement des demandes de financement de projet (y compris l'intégration des questions de genre) portant sur la gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets	4	26	Rapports internes du secrétariat	Les pays candidats sont politiquement et économiquement stables

Logique d'intervention	Indicateurs	Niveau de référence	Cible (2025)	Moyens de vérification	Hypothèses/risques
2. Les demandes de financement de projets sont élaborées, et les projets sont approuvés et gérés conformément au mandat du Programme spécial et aux directives du Conseil exécutif du Programme spécial	2.1. Nombre de cycles de dépôt de demandes auprès du Programme spécial	0	6	Publication d'avis d'appels à candidatures	Le secrétariat dispose d'un personnel adéquat, en qualité et en quantité, pour remplir les fonctions techniques Les pays souhaitent bénéficier d'un appui au renforcement de leurs capacités institutionnelles Les pays sont capables d'accéder à des financements et de préparer des demandes d'une qualité suffisante pour attirer des fonds de pays donateurs Les pays candidats sont politiquement et économiquement stables
	2.2. Nombre de pays cibles ayant eu accès à un appui technique, dont des documents d'orientation, des formulaires de demande et un apprentissage en ligne préparés pour soutenir la mise en œuvre de projets par cycle de financement.	0	100	Demandes de soutien pour compléter les candidatures ; Rapport de la réunion du Conseil exécutif ; Rapports du secrétariat	
	2.3. Nombre d'accords juridiques signés avec les pays bénéficiaires dans les 12 mois suivant l'approbation du projet	0	120	Accords juridiques signés	
	2.4. Nombre de projets achevés et clôturés avec succès	0	100	Rapports de la réunion du Conseil exécutif	
	2.5. Fonds approuvés pour les projets (en pourcentage du total des fonds alloués au Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial)	0	70%	Résumé financier des fonds approuvés et des fonds décaissés pour les projets	
	2.6. Fonds décaissés pour la mise en œuvre des projets en pourcentage des fonds approuvés	0	90%	Résumé financier des fonds approuvés et des fonds décaissés pour les projets	
	2.7. Nombre de pays prenant des mesures positives pour intégrer les questions de genre dans leurs processus de renforcement institutionnel	0	24	Rapports sur les projets nationaux	

Logique d'intervention	Indicateurs	Niveau de référence	Cible (2025)	Moyens de vérification	Hypothèses/risques
3. Des produits et services de communication sont mis au point et diffusés pour influencer les principales parties prenantes et informer les bénéficiaires dans les pays	3.1. Nombre d'outils de communication fournis par le secrétariat du Programme spécial à l'appui de la gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets	0	25	Matériel de communication	Les pays sont désireux et capables de documenter les meilleures pratiques et les enseignements tirés
	3.2. Nombre de téléchargements uniques d'outils de communication fournis par le secrétariat du Programme spécial par cycle de financement à l'appui de la gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets	0	500	Dossiers internes du Programme spécial	Les représentants des pays concernés sont en mesure de participer, en personne ou en ligne, aux manifestations de communication
	3.3. Nombre de manifestations ciblées de communication et de sensibilisation organisées	0	22	Rapport sur les manifestations organisées	
	3.4. Nombre d'études de cas élaborées mettant en évidence les expériences significatives (positives et négatives), les enseignements tirés et les meilleures pratiques au cours de la mise en œuvre du projet (à l'échelle du pays et du Programme)	0	100	Résumé des meilleures pratiques disponible sur la plateforme du Programme spécial Études de cas disponibles sur la plateforme du Programme spécial	

Intervention logic	Indicators	Baseline	Target (2025)	Means of verification	Assumptions/risks
4. Un système de suivi est mis en place pour suivre les progrès du Programme et du projet vers les effets recherchés ainsi que le caractère durable de ces effets après l'achèvement du projet.	4.1 État d'avancement de la stratégie et du plan d'action en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage	Pas de stratégie ni de plan en place	Stratégie et plan élaborés et approuvés par le Conseil exécutif en décembre 2020 et mis en œuvre	Stratégie et plan d'action en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage	Le secrétariat dispose d'un personnel adéquat, en qualité et en quantité, pour remplir les fonctions techniques
	4.2 Nombre de pays fournissant des données probantes concernant les dispositions institutionnelles qui ont été mises en place et seront maintenues après l'achèvement du projet (stratégie de sortie)	0	57	Rapports finaux par pays comportant une stratégie de sortie Budgets nationaux	Des ressources sont disponibles pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage Les gouvernements sont en mesure d'allouer des ressources pour une action continue

1.3 Justification de l'élaboration d'une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

En mars 2019, la Commission européenne a procédé à un examen de suivi axé sur les résultats du Programme spécial dans le cadre de son suivi continu des projets gérés par la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DEVCO)¹³. Plusieurs observations et recommandations figuraient dans le rapport de cet examen, dont les suivantes :

- Observations : le Programme spécial ne dispose pas d'un système solide de suivi et d'enregistrement des résultats des projets nationaux ; les trois indicateurs d'effet du cadre logique ne rendent pas compte de toutes les actions menées par les gouvernements bénéficiaires par suite des projets mis en œuvre. Ils ne permettent d'avoir qu'une idée partielle des mesures que les gouvernements peuvent prendre pour mettre en œuvre les accords multilatéraux sur l'environnement relatifs aux produits chimiques et les plans de mise en œuvre de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques, et le Programme ne peut pas suivre les réalisations importantes au niveau des pays. Sans indicateurs d'effet supplémentaires, le Programme spécial ne sera pas en mesure de mettre en valeur tout ce qu'il pourrait accomplir ;
- Recommandations : établir d'autres indicateurs d'effet en plus des trois qui sont énumérés dans le cadre logique afin de mieux saisir le large éventail de mesures que les gouvernements peuvent prendre pour mettre en œuvre les accords multilatéraux relatifs à l'environnement ; améliorer continuellement l'appui pendant le processus de demande et rationaliser le processus d'évaluation ; améliorer le système de suivi des projets ; orienter l'évaluation à mi-parcours vers, entre autres, la détermination des activités d'apprentissage que le secrétariat pourrait lancer dans le cadre des projets.

Au troisième trimestre 2019, le Programme spécial a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours entreprise par le bureau de l'évaluation du PNUE¹⁴. Cette évaluation a permis de parvenir aux conclusions suivantes :

- Un système systématique de suivi des progrès et des effets du Programme spécial fait défaut ;
- Le cadre logique du Programme spécial n'est peut-être pas suffisant pour rendre compte des changements au niveau national et de toutes les mesures prises par les pays bénéficiaires par suite de la mise en œuvre des projets nationaux ;
- Les rapports d'activité intérimaires sont moyennement satisfaisants, car certains retards ont été enregistrés et la qualité de certains rapports est insatisfaisante ;
- Il n'existe pas d'indicateurs qualitatifs adéquats permettant de saisir, par exemple, le niveau de fonctionnement et la qualité des travaux des mécanismes de dialogue multipartites, ou l'amélioration de la qualité des rapports nationaux soumis au titre des accords multilatéraux relatifs à l'environnement.

¹³ Projet D-38333, rapport terminé en mai 2019.

¹⁴ Le rapport d'évaluation final a été publié en janvier 2020 ; voir <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/32644>.

En conséquence, il a été recommandé au secrétariat :

- De réviser les indicateurs d'effet, car ceux utilisés ne sont peut-être pas appropriés pour rendre compte des changements financiers et institutionnels au niveau des pays (ou pour rendre compte de la mise en œuvre des accords multilatéraux relatifs à l'environnement) ;
- De suivre les progrès au niveau des extrants et des résultats (effets) dans les pays qui mettent en œuvre des projets financés par le Programme spécial ;
- De produire un document d'orientation sur les rapports d'activité, qui pourrait inclure quelques exemples de rapports de bonne qualité.

Les discussions tenues en décembre 2019 avec le secrétariat du Programme spécial ont également mis en relief d'autres questions importantes, dont :

- La charge administrative élevée que la présentation de rapports aux différents donateurs impose au secrétariat ;
- La nécessité d'harmoniser la fréquence et les modalités du suivi et de la présentation de rapports de manière à favoriser une détection précoce des problèmes et de permettre une adaptation appropriée pour y remédier, tout en veillant à ce que les capacités administratives soient suffisantes pour suivre efficacement les projets, en particulier à mesure que le nombre de projets financés augmente ;
- La nécessité de déterminer les facteurs de durabilité qui ont fait leurs preuves dans le cadre de projets réussis ainsi que les lacunes pouvant avoir des répercussions négatives à long terme sur ces succès ;
- La nécessité de définir les impacts directs et indirects de l'intervention ;
- La détermination et la documentation des enseignements tirés des différents types d'interventions et de leur applicabilité en vue d'améliorer l'efficacité des projets lors des prochains cycles de financement.

1.4 Méthodologie d'élaboration de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Le processus d'élaboration de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial a commencé par :

- i. Des discussions avec le secrétariat, l'équipe spéciale interne (composée de coordinateurs et de représentants des conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, de la Convention de Minamata et de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques) et des membres du Conseil exécutif du Programme spécial ;
- ii. Un examen des documents les plus importants, notamment les descriptifs de projet du Programme spécial, le rapport d'évaluation à mi-parcours, le rapport d'examen de suivi axé sur les résultats et les documents relatifs aux bénéficiaires du projet ;
- iii. Des entretiens avec les points de contact nationaux des projets menés en Argentine, en Micronésie, en Moldavie, en Ouganda et en Papouasie-Nouvelle-Guinée.

À partir des connaissances dégagées de ce qui précède, un rapport initial a été élaboré pour permettre une bonne compréhension de la tâche d'élaboration d'une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour le Programme spécial et définir une approche en la matière. Ce rapport comprenait les éléments suivants :

- i. i) Une étude préliminaire des documents du Programme spécial (énumérés ci-dessus) ainsi que de ceux d'autres programmes mondiaux tels que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds pour l'adaptation, le Fonds d'investissement forestier (FIP) et les Fonds d'investissement climatiques (FIC), dans le cadre desquels des stratégies de suivi et d'envoi de rapports axées sur les résultats ont été mises en place ;
- ii. ii) Les problèmes recensés au sujet des indicateurs du cadre logique et les modifications proposées ;
- iii. iii) Une approche d'élaboration d'un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour le Programme spécial ;
- iv. iv) Un projet de table des matières annotée de la stratégie et du plan d'action proposés en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

Le rapport initial a été présenté en février 2020 au Conseil exécutif, qui a formulé des observations en retour, notamment sur le cadre logique proposé. Sur la base de ces contributions, et compte tenu des propositions faites dans l'évaluation à mi-parcours, les travaux d'élaboration d'un cadre logique et d'une théorie du changement révisés ont commencé.

La théorie du changement a été simplifiée et légèrement modifiée comme suit : i) ajout d'hypothèses ; ii) inclusion de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage ; iii) modification des extraits ; iv) introduction de cheminements causaux supplémentaires. Outre la stratégie elle-même, une boîte à outils à l'intention des pays qui élaborent et exécutent des projets relevant du Programme spécial a été mise au point (voir le document intitulé Boîte à outils pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le cadre du Programme spécial). Destinée à aider ces pays à mettre en œuvre la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, ladite boîte à outils est conçue de manière à donner à chaque pays la possibilité d'adapter les outils à ses besoins, et peut être mise à jour de temps à autre afin d'intégrer les enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie. La stratégie propose également l'adoption de deux indicateurs principaux pour le Programme spécial, qui devraient être reflétés dans les indicateurs au niveau des pays (voir le document intitulé Boîte à outils pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le cadre du Programme spécial).

Les discussions avec les points de contact des pays bénéficiaires sélectionnés (Argentine, Micronésie, Moldavie, Ouganda, Papouasie-Nouvelle-Guinée) ont fourni des informations importantes concernant leurs activités de suivi et d'envoi de rapports, notamment leur niveau de compréhension de leurs cadres logiques et la nécessité d'établir des rapports axés sur les résultats. Les discussions avec l'équipe spéciale interne (composée de coordinateurs ou de représentants des conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, de la convention de Minamata et de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques), ont permis de recueillir des observations sur les éléments proposés de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Les membres du Conseil exécutif ont également pris part à une discussion pour

examiner et fournir des observations sur le cadre logique, la théorie du changement et les indicateurs principaux.

Le projet de stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage ainsi que celui de boîte à outils ont été élaborés et affinés en étroite consultation avec le secrétariat du Programme spécial.

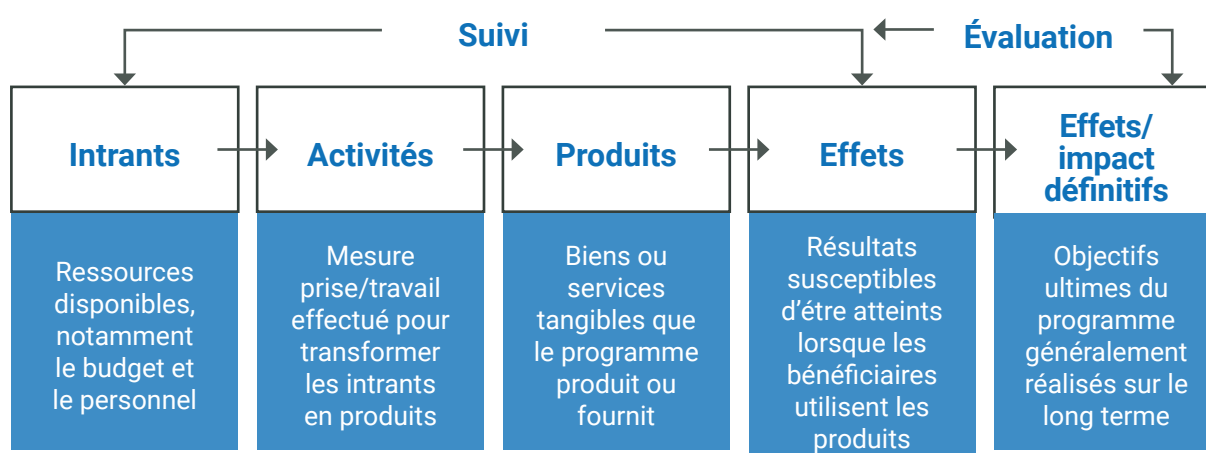
1.5 Finalité d'une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage qui fonctionne bien est un élément important d'une bonne gestion et redevabilité au niveau du projet/programme. S'il est structuré, opportun et fiable, un tel système fournit des informations qui permettent :

- De soutenir la mise en œuvre des projets/programmes à l'aide de rapports précis, fondés sur des données probantes, qui éclairent la gestion et la prise de décisions en vue de guider et d'améliorer la mise en œuvre et l'efficacité des projets/programmes ;
- De contribuer à l'apprentissage organisationnel et à l'échange de connaissances en réfléchissant et en mettant en commun les expériences et les enseignements afin de tirer profit de ce qu'on fait et de la manière dont on le fait ;
- De garantir la responsabilité et la conformité en démontrant que le travail est effectué comme convenu, et conformément aux normes établies du PNUE et aux autres exigences des donateurs ;
- D'obtenir auprès des parties prenantes (en particulier les bénéficiaires) des informations en retour et des idées concernant le travail effectué. Cela permet d'assurer la transparence, de tirer des enseignements des expériences et de s'adapter à l'évolution des besoins ;
- De promouvoir et reconnaître les progrès et les réalisations, ce qui permet d'améliorer le moral et de contribuer à la mobilisation des ressources.

Alors que le **suivi** est principalement axé sur les intrants, les activités, les produits et les effets à court terme, l'**évaluation**, telle qu'une évaluation de fin de projet (finale), se concentre davantage sur les effets et l'impact (réel ou potentiel) à plus long terme.

Figure 3: Chaîne de résultats¹⁵ montrant la relation entre le suivi et l'évaluation



¹⁵ Principes de base du suivi et de l'évaluation, Organisation internationale du travail.

Les évaluations ont certaines caractéristiques communes avec le suivi, mais il existe des différences importantes.

Tableau 2 : Différences entre suivi et évaluation

Suivi	Évaluation
En permanence : tout au long du cycle du projet	Périodique : avant, à mi-parcours et/ou après le projet, selon les besoins
Suivi, examen et réflexion concernant les progrès (ou l'absence de progrès) par rapport aux objectifs du projet	Analyse approfondie visant à comparer les réalisations prévues et réelles par rapport aux objectifs du projet et aux résultats attendus
Il s'agit généralement d'un processus interne réalisé par le personnel du projet	Il peut s'agir d'un processus interne et/ou externe mené par le personnel ou par une partie indépendante
N'implique en général aucun jugement sur l'efficacité d'un projet	Comporte des énoncés de jugement de valeur qui donnent une « opinion » sur l'efficacité du projet. Par ex. : recommandations d'amélioration ou sur l'impact du projet.
Permet de savoir quelles activités ont été mises en œuvre et quels résultats ont été obtenus	Permet de savoir les mêmes choses qu'avec le suivi, et permet également de savoir comment les résultats ont été obtenus
Alerte les responsables de projet sur les problèmes et propose des options de mesures correctives	En plus d'alerter les gestionnaires de projet, elle contribue à l'élaboration de théories et de modèles de changement, fournit aux gestionnaires de projet des options stratégiques et politiques , et renforce la responsabilité envers les bénéficiaires du projet, les donateurs et les autres partenaires.

1.6 Suivi, évaluation et apprentissage dans le système des Nations Unies et au sein du PNUE

À la fin des années 1990, l'ONU a instauré des systèmes de gestion axée sur les résultats afin d'améliorer son efficacité et sa redevabilité¹⁶. Certains organismes ont de ce fait commencé à en appliquer les principes dans la conception de leurs stratégies, programmes et projets, ainsi que dans leurs systèmes et pratiques de suivi et d'évaluation. Plusieurs ont élaboré leurs propres directives en matière d'« évaluation » et de « suivi et évaluation ». Bien que cela ne soit pas explicite dans les titres de ces documents d'orientation, l'apprentissage est un élément essentiel de tous ces systèmes, car il est entendu que les enseignements tirés des interventions de développement procurent des connaissances importantes. Or, les connaissances sont un capital essentiel et précieux pour les organismes du système des Nations Unies, et constituent leur plus grand avantage comparatif¹⁷. Comme le déclare le rapport de 2016 sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies, « [c]e sont ces savoirs et connaissances qui permettent aux

¹⁶ <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

¹⁷ La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies, Nations Unies, Genève, 2016.

États Membres de coopérer les uns avec les autres – quelles que soient leur taille et leur situation géographique » et « [c]es savoirs et connaissances, issus des enseignements tirés, s'appuient également sur des idées et concepts nouveaux »¹⁸.

Le mandat, les principes clés et le cadre juridique du PNUE orientent les interventions de celui-ci dans le cadre du Agenda 2030 et de ses objectifs de développement durable. À l'instar d'autres entités des Nations Unies, le PNUE adopte une approche de gestion axée sur les résultats et met l'accent sur les effets et l'impact à long terme dans le cadre de ses travaux¹⁹.

Le PNUE considère le suivi de la progression vers les résultats visés comme l'un des processus primordiaux de la mise en œuvre d'un projet : le cadre logique, le plan d'exécution et le budget définis dans les descriptifs de projet sont les références par rapport auxquelles les progrès réels sont suivis et mesurés, ce qui facilite ou soutient au besoin la gestion adaptative permettant d'orienter ou adapter la mise en œuvre du projet afin d'obtenir les résultats souhaités.

L'évaluation est, elle aussi, un élément fondamental de l'approche axée sur les résultats adoptée par le PNUE : les projets et programmes font l'objet d'un processus d'évaluation systématique et objectif qui permet d'apprécier leur pertinence, leur efficience, leur efficacité, leur impact et leur durabilité par rapport au mandat et aux objectifs à long terme de l'organisme. Cette évaluation : 1) permet aux responsables de mesurer l'efficacité et de cerner aussi bien les domaines nécessitant une amélioration que les bonnes pratiques et les enseignements tirés, offrant ainsi un outil pour la gestion adaptative, l'amélioration opérationnelle et l'apprentissage ; 2) permet de mesurer l'impact des activités du PNUE sur l'élaboration de politiques et la gestion en matière d'environnement aux niveaux national, régional et mondial, dont il doit rendre compte au titre de ses responsabilités opérationnelles à ses organes directeurs et aux parties prenantes concernées.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Manuel des programmes du PNUE.

2

La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial

2.1 Introduction

Le suivi et l'évaluation fondés sur des données probantes doivent être intégrés dans le cycle de gestion du programme. C'est le meilleur moyen de mesurer les progrès, de détecter les problèmes, de les corriger, d'améliorer l'efficacité et de garantir l'apprentissage au niveau du projet et du programme.

La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage sert de guide au Programme spécial et aux bénéficiaires de ses projets nationaux pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage au niveau du Programme et des projets (pays) en question.

2.2 Objectifs

Les objectifs de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage sont les suivants :

- Veiller à ce que le suivi, l'évaluation et l'apprentissage fondés sur des données probantes soient gérés dans le cadre des cycles de programme et de projet du Programme spécial ;
- Fournir des informations cohérentes aux parties prenantes à tous les niveaux ;
- Veiller à ce que les connaissances acquises par l'apprentissage soient recensées et diffusées en interne et en externe ;
- Renforcer la capacité des responsables de la mise en œuvre des programmes et des projets à intégrer les outils de suivi, d'évaluation et d'apprentissage dans les processus de conception, de planification, de mise en œuvre et de budgétisation ;
- Orienter les processus d'établissement des rapports descriptifs et financiers annuels.

La stratégie aidera le secrétariat à suivre et communiquer de manière plus régulière les progrès opérationnels et les réalisations techniques et stratégiques de l'ensemble du programme grâce aux rapports et données nécessaires fournis par les équipes de chaque projet dans les pays bénéficiaires. Les bénéficiaires seront à leur tour guidés en vue d'améliorer leurs propres cadres logiques, afin de veiller à ce que les résultats et indicateurs pertinents du Programme spécial soient intégrés dans les systèmes de suivi, d'envoi de rapports, d'évaluation et d'apprentissage au niveau national.

2.3 Principes essentiels de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Les principes suivants guident la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial :

- **Orientation vers les résultats** : la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage est fondée sur une approche de gestion axée sur les résultats qui met l'accent sur la mesure des résultats obtenus afin de mettre en place des processus d'apprentissage tout en assurant la redevabilité en matière de résultats ;
- **L'appropriation** par les parties prenantes du Programme spécial est fondamentale pour formuler et mettre en œuvre le programme et les projets par pays de manière à obtenir les résultats attendus. Dans le cadre de la stratégie de suivi, d'évaluation et

d'apprentissage, les aspects de l'appropriation pris en compte sont la mesure dans laquelle les bénéficiaires et les autres parties prenantes comprennent les objectifs du Programme spécial, participent à la conception des interventions au niveau national et comprennent les paramètres qui doivent être mesurés au fil du temps pour garantir que les résultats obtenus au niveau du pays contribuent aux objectifs généraux du Programme spécial ;

- **Participation des parties prenantes** : il est essentiel d'impliquer les parties prenantes à toutes les étapes de la planification, du suivi, de l'évaluation, de l'apprentissage et de l'amélioration, de promouvoir leur adhésion et leur engagement, et de les motiver à agir. La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage aide à faire en sorte que les parties prenantes et les bénéficiaires du Programme spécial comprennent clairement comment les produits et les effets des projets menés au niveau des pays contribuent aux résultats et aux objectifs du Programme spécial.
- **Garantir l'adoption de pratiques fondées sur des données probantes** : la stratégie souligne l'importance d'appliquer des pratiques normalisées et cohérentes de collecte de données et d'submission de rapports, et de réunir des informations et des connaissances apportant des preuves vérifiées des réalisations.

2.4 Finalités, responsabilités et outils associés à la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial

Le tableau 3 décrit les finalités, responsabilités et outils associés aux éléments de la stratégie.

Élément	Finalité(s)	Responsabilités et outils
Suivi	■ Fournit aux responsables et aux principales parties prenantes d'un programme ou d'un projet en cours des indications sur l'étendue des progrès s'agissant de la réalisation des objectifs et de l'utilisation des fonds alloués	■ Cadre logique au niveau du programme et du projet ◆ Le PNUE élabore un cadre logique au niveau du programme ◆ Les équipes de gestion des projets nationaux élaborent des cadres logiques de projet au niveau du pays
Évaluation	■ Aide à comprendre l'obtention des résultats attendus et non attendus ainsi que leur impact sur les parties prenantes ■ Fournit une source importante de données probantes sur les résultats obtenus et l'efficacité du programme. ■ Contribue à l'apprentissage et à l'acquisition de connaissances dans le cadre du programme grâce aux enseignements tirés des réussites et des échecs, de ce qui marche et de ce qui ne marche pas. ■ Sert de base à l'amélioration de la prise de décisions concernant la poursuite de la programmation stratégique du Programme spécial	■ Théorie du changement ■ Cadre logique au niveau du programme et du projet ◆ Le secrétariat met à jour la théorie du changement et le cadre logique du programme selon les besoins ◆ Les équipes de gestion des projets nationaux mettent à jour les cadres logiques des projets nationaux selon les besoins Types d'évaluation menés dans le cadre du Programme spécial : ■ Évaluation à mi-parcours du programme et (le cas échéant) du projet ◆ Effectuée par des expert(e)s externes sous la supervision du spécialiste du suivi et de l'évaluation (spécialiste M&E) du secrétariat du Programme spécial, par des consultants ou par le Bureau de l'évaluation du PNUE, selon le cas. ■ Évaluation finale du programme/projet, le cas échéant ◆ Effectuée par des expert(e)s externes sous la supervision du responsable du suivi et de l'évaluation du secrétariat du Programme spécial ou par des consultants, et par le Bureau de l'évaluation du PNUE.
Apprentissage	■ Recenser et échanger les connaissances générées pendant les phases de conception et de mise en œuvre ■ Veiller à ce que les projets comprenant des activités connexes s'appuient les uns sur les autres afin de faire une réelle différence ■ Recenser les lacunes qui pourraient nécessiter des recherches supplémentaires ■ Faciliter l'échange de données probantes qui permettront que les meilleures pratiques soient adaptées et appliquées dans le cadre des projets et du programme. ■ Faire en sorte que les échecs soient considérés comme des possibilités d'apprentissage ■ Diffuser les connaissances en externe afin d'élargir les possibilités dans le cadre du Programme spécial (par ex., aux fins du financement)	Responsabilités et outils dans le cadre de l'apprentissage : ■ Le PNUE étudie différentes solutions pour mettre en place une plateforme d'échange des documents clés : site Web, SharePoint, portail de connaissances, courriels de groupe, médias sociaux, etc. ■ Les équipes de pays organisent des sessions de réflexion sur les données probantes : présentation des résultats et réflexion sur les difficultés, les succès, etc. ■ Sessions d'apprentissage : consolidation des enseignements tirés des projets et réflexion

A woman with long dark hair, wearing a blue sweater, is looking up at a glass wall covered with orange sticky notes. She is holding a sticky note with her right hand. The background is a modern office with large windows and other people working in the distance. The image is overlaid with a semi-transparent red and blue gradient.

3

**Planification
du suivi, de
l'évaluation et de
l'apprentissage
au niveau du
programme
et du projet**

Si, idéalement, une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage devrait être préparée lors de la conception d'un nouveau programme ou projet, il est néanmoins opportun de mettre au point celle du Programme spécial maintenant, alors qu'il est en cours, compte tenu de la probable expansion de son portefeuille au cours du quatrième et des futurs cycles de demande de financement, et afin de pouvoir continuer à assurer une redevabilité adéquate à l'égard des donateurs.

Un cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (appendice 1) a été élaboré pour montrer comment les différents éléments du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial s'articuleront et fonctionneront à l'appui de l'submission de rapports fiables fondés sur des données probantes, contribuant par ailleurs à l'apprentissage organisationnel et à l'échange de connaissances.

Il est prévu que le cadre soit affiné et régulièrement modifié et mis à jour par un(e) spécialiste du suivi et de l'évaluation chargé(e) de soutenir le Programme spécial.

Les principaux éléments du cadre sont les suivants :

- **Indicateurs et définitions des indicateurs** : en quoi consistent les indicateurs du cadre logique, à quoi ils servent, comment les calculer, etc.
- **Données à collecter** : où trouver et comment collecter les données/informations nécessaires
- **Fréquence de la collecte** : à quels intervalles collecter et communiquer les données
- **Analyse, contrôle de la qualité et stockage** : comment analyser les données, vérifier leur exactitude et les conserver, et combien de temps les garder
- **Rapports** : comment communiquer les données, à quels intervalles, par qui et à qui
- **Rôles et responsabilités** : à qui/quels organismes il reviendra d'assurer la collecte, l'analyse, le contrôle de la qualité et la communication des données.

La planification du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage est nécessaire au niveau du programme, ainsi qu'au niveau du projet (pays).

3.1 Suivi, évaluation et apprentissage au niveau du programme

3.1.1 Suivi

Au niveau du programme, l'accent sera mis sur le suivi de l'efficacité du Programme spécial dans son ensemble, ce qui implique la supervision des activités de suivi des projets et d'submission de rapports entreprises par l'équipe de pays chargée de la gestion des projets (voir le paragraphe 3.2). Le secrétariat fournira des conseils au besoin et effectuera un contrôle de la qualité des données communiquées par les équipes des projet.

Le suivi au niveau du programme est orienté par le cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial (appendice 1), étant donné que le suivi au niveau du pays alimentera directement en données les deux indicateurs principaux (au niveau des effets) du cadre de suivi du Programme spécial.

Il conviendra de contrôler les systèmes de gouvernance et les systèmes opérationnels, ainsi que la prestation de services par le secrétariat, notamment :

- Le fonctionnement du Conseil exécutif ;
- L'efficacité et l'efficacité du secrétariat en ce qui concerne :
 - oLe lancement de l'appel à candidatures ;
 - oLa réception et le traitement des demandes de financement de projets en vue de leur soumission au Conseil exécutif ;
 - oLa fourniture d'une assistance technique aux candidats potentiels afin de les aider à remplir leur dossier de candidature ;
 - oLa préparation et la conclusion des accords de projet ;
 - oL'appui au démarrage des projets (assistance technique pour la planification du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage) ;
 - oLe décaissement et le suivi des fonds ;
 - oLe suivi des progrès dans la mise en œuvre des projets nationaux.

Les indicateurs pertinents du cadre logique du Programme spécial permettront d'établir des rapports concernant ces éléments.

Un suivi cohérent et précis au niveau du pays est une partie importante de la mise en œuvre d'un projet et soutient le processus d'évaluation en fournissant des données relatives aux réalisations qui permettront d'évaluer l'efficacité du programme.

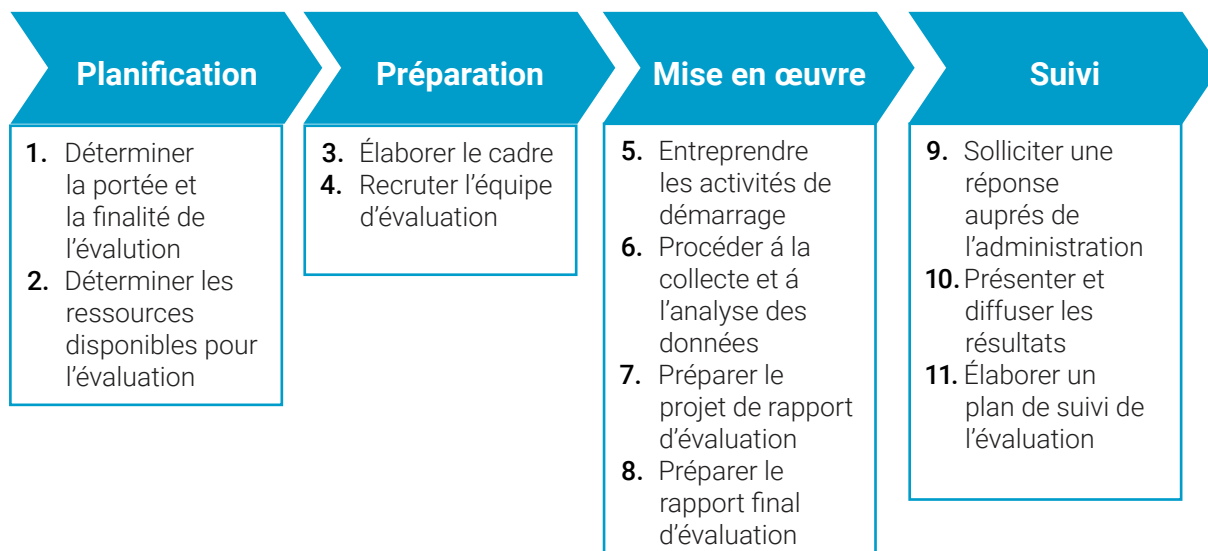
3.1.2 Évaluation

Le programme spécial a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours en 2019, qui a fourni des indications importantes concernant les progrès réalisés à ce jour, ainsi que des recommandations pour les actions futures. Il est prévu qu'une évaluation finale soit entreprise à la fin de sa période de mise en œuvre.

Comme l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale sera réalisée par un(e) expert(e) externe supervisé par le Bureau de l'évaluation du PNUE.

La préparation d'une évaluation est tout aussi importante que l'exécution des activités d'évaluation proprement dites. La planification et la délimitation d'une évaluation ainsi que le recrutement du personnel nécessaire et la supervision de l'activité jusqu'à son terme sont des processus qui suivent plusieurs étapes et impliquent un certain nombre de personnes extérieures au Programme spécial, y compris le Bureau de l'évaluation du PNUE. Les différentes phases et étapes sont présentées ci-dessous.

Figure 4: Étapes de la planification et de la mise en œuvre d'une évaluation²⁰



Principes d'évaluation

L'intégrité des évaluations de projets et de programmes doit être maintenue tout au long du processus, et le PNUE souscrit à cet égard à un certain nombre de principes directeurs²¹ :

Indépendance

La fonction d'évaluation doit être indépendante des fonctions opérationnelles des programmes afin de garantir l'absence d'influence indue et de faciliter l'évaluation objective des activités du projet sans interférence.

Impartialité

Les évaluations doivent être objectives et exemptes de tout préjugé, ce qui requiert une conception objective, une indépendance par rapport à l'influence de la direction, des projets et des politiques évaluées, ainsi qu'une absence de participation préalable des évaluateurs dans les activités évaluées.

Transparence

Les activités d'évaluation doivent refléter une attitude d'ouverture, prévoir une consultation significative des parties prenantes ainsi que des possibilités de participation au processus.

Crédibilité

Les évaluations doivent jouir d'une grande crédibilité auprès des parties participantes, des organes directeurs et des responsables à différents niveaux. Les principaux facteurs qui y contribuent sont la compétence des évaluateurs, l'exactitude et la fiabilité des données, et des rapports conformes aux normes de qualité.

Utilité

Les évaluations doivent répondre aux besoins des utilisateurs et contribuer à l'apprentissage et à la responsabilisation. Elles doivent être menées au moment opportun, avoir une portée et une conception pertinentes, impliquer les parties prenantes de façon significative et fournir des recommandations réalistes et pratiques.

Intentionnalité

La justification d'une évaluation et les décisions à prendre sur cette base doivent être claires dès le départ. La portée, la conception et le plan de l'évaluation doivent répondre aux besoins des utilisateurs prévus.

Participation

Les parties prenantes devraient être consultées dans le cadre du processus d'évaluation et devraient y participer de manière significative lorsque cela est possible et approprié. Cela permet de s'assurer plusieurs des caractéristiques souhaitées d'une évaluation, telles que la transparence, la crédibilité et l'utilité.

Déontologie

Les évaluateurs et le personnel du bureau de l'évaluation doivent faire preuve d'intégrité personnelle, respecter la confidentialité des personnes qui leur fournissent des informations, tenir compte des droits humains, de la discrimination et de l'égalité des genres, et avoir signé le code de conduite du PNUD pour les évaluations.

20 Adapté de « Guidance Note on Using DEVCOs Revised Logical Framework ».

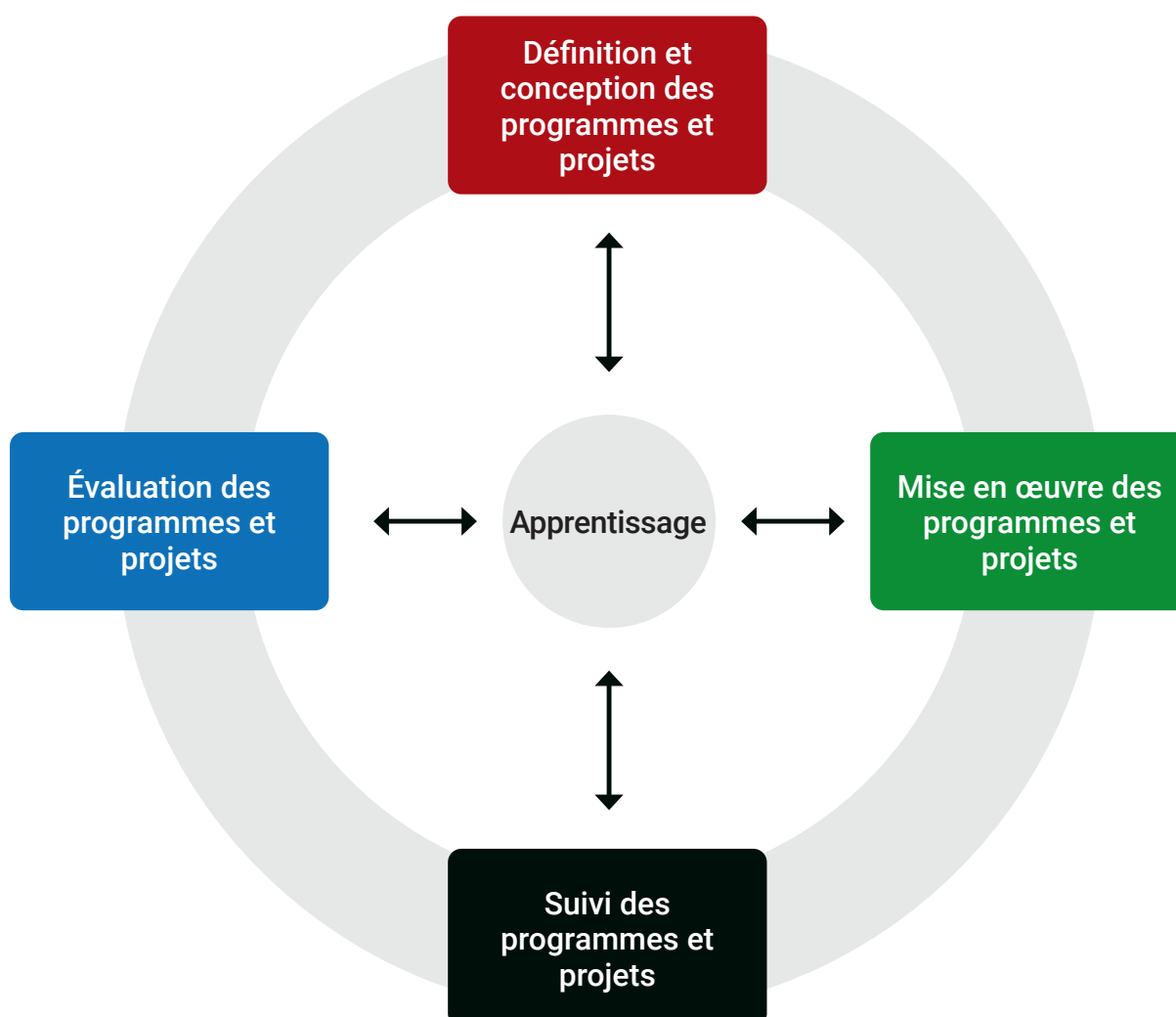
21 Politique d'évaluation du PNUE (2016).

Le PNUE dispose lui aussi de normes et règles d'évaluation ²² auxquelles les évaluateurs recrutés doivent se tenir. Les évaluations et les examens du PNUE reposent sur neuf critères spécifiques ²³ : la pertinence stratégique, la qualité de la conception du projet, la nature du contexte externe, l'efficacité (évaluations des extrants fournis, des effets accomplis et de la probabilité d'impact), la gestion financière, l'efficience, le suivi et l' soumission de rapports, la durabilité, et les facteurs influençant l'efficacité du projet et les questions transversales. D'autres critères peuvent être proposés, le cas échéant, par les consultants en charge.

3.1.3 Apprentissage

L'activité d'apprentissage est celle qui présente le plus de risques d'être négligée dans les projets, et il faut donc particulièrement faire attention de l'intégrer dans le cycle de mise en œuvre du programme et du projet à toutes les étapes.

Figure 5: Cycle d'apprentissage du programme/projet



22 <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

23 Critères d'évaluation du PNUE : <https://www.unenvironment.org/about-un-environment/evaluation-office/our-evaluation-approach/evaluation-criteria-and-ratings>.

La fonction d'apprentissage est d'une importance vitale pour orienter la poursuite de la mise en œuvre du programme et faire en sorte que tous les projets nationaux, dans le cadre desquels des types d'activités similaires sont mis en œuvre, puissent non seulement progresser par leurs propres moyens mais aussi s'appuyer sur les autres afin de faire une véritable différence en regroupant l'ensemble des connaissances et des pratiques relatives à la gestion des produits chimiques et des déchets.

Dans le cadre de la fonction d'apprentissage du Programme spécial, il convient de s'intéresser aux éléments d'apprentissage suivants :

- L'échange de données probantes/résultats permettant d'éclairer la gestion adaptative et l'application des meilleures pratiques recensées ;
- La prise en compte des « échecs » comme des possibilités d'apprentissage ;
- La détermination des lacunes en matière de connaissances qu'il faudra possiblement combler au cours de la mise en œuvre du projet ;
- Une diffusion vaste/externe des connaissances afin de susciter l'intérêt et le soutien en faveur du Programme spécial.

S'il y a beaucoup à apprendre de l'organisation, de l'administration et de la mise en œuvre du programme dans son ensemble, les possibilités d'apprentissage les plus riches se situent peut-être au niveau des projets, dans le cadre desquels un large éventail de pays bénéficiaires mettent en œuvre des activités dans des contextes sociaux, économiques et politiques divers. Il n'y a pas de « modèle unique », et il existe donc de nombreuses possibilités d'apprentissage à partir des succès comme des échecs.

Au niveau du Programme, les enseignements tirés ainsi que les meilleures pratiques peuvent être recensés grâce à des activités telles que des ateliers de réflexion, groupes de discussion et sessions d'apprentissage qui peuvent être organisés par le secrétariat et impliquer un certain nombre de représentants de projets nationaux. Ce type d'activités sera facilité par un(e) spécialiste du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage qui posera des questions sur la conception du projet et l'expérience de mise en œuvre de projets en cours et achevés, afin de susciter une réflexion permettant de répondre, par exemple, aux questions suivantes :

- **« Que s'est-il passé ? »**
- **« Quels processus reproductibles et réussis avons-nous utilisés ? »**
- **« Qu'est-ce qui n'a définitivement pas marché ? »**
- **« Comment faire en sorte que les futurs projets se déroulent aussi bien, voire mieux ? »**
- **« Qu'est-ce qui aurait pu être mieux ? »**
- **« Quels sont les aspects qui vous ont empêché d'être encore plus efficaces ? »**
- **« Sur la base de vos expériences, quels conseils donneriez-vous aux futures équipes de projet ? »**

3.2 Suivi, évaluation et apprentissage au niveau du projet

Au niveau du projet, les principales activités à entreprendre par l'équipe de gestion seront le suivi, la soumission de rapports et l'apprentissage. En outre, lorsque des évaluations ou des examens de projet sont programmés, ils seront mis en œuvre par un(e) spécialiste externe du suivi et de l'évaluation recruté(e) à cet effet (voir le paragraphe 3.2.2).

3.2.1 Suivi du projet et soumission des rapports

La planification du suivi et de la soumission des rapports commence dès le lancement du projet. Les demandes de financement de projet soumises par les pays comprennent un cadre logique élaboré par le demandeur principal. La préparation du cadre logique est une activité importante qui peut s'avérer problématique si l'équipe de gestion du projet ne comprend pas bien comment l'entreprendre et comment utiliser le cadre logique en tant qu'outil de gestion.

Étant donné que les ressources disponibles pour soutenir l'élaboration complète d'un cadre logique et de systèmes appropriés de suivi et de communication d'informations peuvent être limitées à l'échelle du pays, un cadre logique assez basique est en principe acceptable dans la demande initiale de financement de projet. Le soutien à l'élaboration du cadre logique peut être intégré à l'assistance technique fournie par le secrétariat aux pays pour les aider à présenter le formulaire de demande.

Cependant, une fois que le projet est approuvé, il sera nécessaire de se pencher plus en détail sur le cadre logique. Ce processus devrait être participatif et impliquer les principales parties prenantes du projet. Idéalement, il devrait être dirigé par l'équipe de gestion du projet, mais une assistance externe peut être requise. Le Programme spécial fournira des conseils et des informations plus spécifiques sur le cadre logique final et le plan de suivi et de soumission de rapports, l'élaboration desquels pourrait constituer une condition préalable à la réception de la première tranche de fonds. Des conseils supplémentaires pour la préparation d'un cadre logique et d'un plan de suivi et de soumission de rapports sont disponibles dans la *Boîte à outils pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le cadre du Programme spécial*.

Il sera essentiel que les bénéficiaires du projet :

- Veillent à ce que le cadre logique du projet soit aligné sur les résultats, les étapes et les cibles du Programme spécial ;
- Déterminent ce dont ils ont besoin pour appliquer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le cycle du projet ;
- Adoptent une démarche progressive pour mettre en œuvre le suivi, l'évaluation et l'apprentissage au niveau du projet ;
- Déterminent les besoins en matière de collecte et d'analyse des données ;
- Mettent en place un protocole pour détecter et documenter les enseignements tirés ;
- Établissent des rapports dont les informations peuvent alimenter les rapports relatifs au Programme dans son ensemble.

L'application de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage au niveau national doit tenir compte des éléments suivants :

a) Systèmes de suivi et d'évaluation des pays bénéficiaires

La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial est conçue pour fonctionner : i) dans le cadre des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation, lorsqu'ils existent ; ii) dans le cadre de l'approche de gestion axée sur les résultats du Programme spécial. Il faudra donc tenir compte des systèmes et des capacités au niveau du pays lors de l'application de ses principes.

b) Approche flexible et pragmatique

La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage sera appliquée de manière flexible et pragmatique, compte tenu des circonstances du pays bénéficiaire.

Collecte des données et soumission des rapports

Afin de pouvoir rassembler les résultats des projets dans les effets du Programme, deux indicateurs fondamentaux ont été élaborés. Les indicateurs principaux sont des mesures normalisées de l'efficacité de projets ayant des objectifs spécifiques similaires, comme c'est le cas pour les projets du Programme spécial. Ils permettent aux pays d'incorporer des informations au niveau des effets (objectif spécifique) dans le cadre logique du Programme spécial. La *Boîte à outils pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le cadre du Programme spécial* explique en détail la portée de chaque indicateur principal. La section B de la Boîte à outils fournit une description complète des deux indicateurs principaux du Programme en ce qui concerne les effets. Ils permettent la prise en compte des réussites des projets nationaux (telles que des processus de dialogue multipartite, l'élaboration de projets de loi et de règlements ou la soumission de rapports aux secrétariats des accords multilatéraux relatifs à l'environnement) dans les indicateurs d'effet du cadre logique du Programme spécial, ce qui permettra de mieux mettre en valeur les résultats produits au niveau national.

Les indicateurs principaux reflèteront les progrès du pays bénéficiaire sur plusieurs critères essentiels de développement institutionnel, lesquels seront adaptés en fonction de l'objectif de chaque projet.

Indicateur principal 1 :

Mesure dans laquelle les capacités du gouvernement et le mécanisme de coordination ont été renforcés pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies nationales de gestion des produits chimiques et des déchets grâce au financement obtenu dans le cadre du Programme spécial²⁴

Les progrès réalisés concernant l'**indicateur principal 1** seront mesurés par les bilans et la notation des éléments pertinents abordés par les projets nationaux. Voici quelques exemples de ces éléments, qui seront mesurés sur une échelle de 0 à 5 afin de rendre compte précisément des améliorations qualitatives observées par rapport à l'indicateur principal, comme indiqué dans le tableau de bord et les critères de notation proposés dans la boîte à outils :

24 Au niveau du programme, cet indicateur est mesuré par le nombre de pays faisant état d'une capacité gouvernementale renforcée et d'un mécanisme de coordination multipartite pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de gestion des produits chimiques.

- Existence et maintien à jour de bases de données nationales sur les produits chimiques et/ou les déchets ;
- Existence des connaissances nécessaires en matière de produits chimiques et de gestion des déchets ;
- Existence d'un service chargé de la gestion des produits chimiques et des déchets doté des ressources nécessaires ;
- Participation du gouvernement à un mécanisme de coordination multipartite de la gestion des produits chimiques et des déchets.

Indicateur principal 2 :

Degré d'intégration de la gestion des produits chimiques et des déchets (officiellement proposée, adoptée ou en cours de mise en œuvre) dans la planification nationale et sectorielle, y compris la présentation des rapports obligatoires et volontaires demandés respectivement par les conventions pertinentes et par l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques²⁵

Les progrès de l'**indicateur principal 2** seront mesurés sur une échelle de 0 à 3 par le bilan et la notation de l'élaboration, de la mise à jour ou de la mise en œuvre d'un ensemble spécifique d'éléments, afin de saisir les améliorations qualitatives observées par rapport à l'indicateur principal, comme indiqué dans le tableau de bord et les critères de notation proposés dans la boîte à outils, à savoir :

- Politique, plan et stratégie de gestion des produits chimiques et/ou des déchets ;
- Cadre juridique de la gestion des produits chimiques et/ou des déchets ;
- Cadre réglementaire de la gestion des produits chimiques et/ou des déchets ;
- Rapports soumis aux secrétariats des accords multilatéraux relatifs à l'environnement auxquels le pays est partie.

Chaque pays étant à un stade différent de progrès au début du projet en ce qui concerne les divers critères, ce sont les **évolutions** de ces critères entre l'année de référence et les années suivantes (au cours desquelles le projet est mis en œuvre) qui seront mesurées.

La **Boîte à outils pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le cadre du Programme spécial** a été préparée spécifiquement pour orienter le suivi, la soumission de rapports et l'apprentissage dans le domaine des projets nationaux. Cependant, une formation à son utilisation peut être nécessaire pour le personnel du projet qui n'a aucune formation ou expérience en matière de suivi et d'évaluation.

3.2.2 Évaluation au niveau du projet

Au niveau du projet, les examens à mi-parcours ²⁶ peuvent être d'une valeur inestimable pour mesurer les progrès et repérer et atténuer les difficultés de mise en œuvre, de prestation des extrants et d'accomplissement des effets. À l'heure actuelle, le Programme spécial ne possède pas de politique spécifique régissant les examens au

25 Au niveau du programme, cet indicateur est mesuré par le nombre de pays signalant une amélioration du niveau d'intégration de la gestion des produits chimiques dans la planification nationale et sectorielle.

26 Un examen diffère d'une évaluation dans la mesure où il est dirigé par le gestionnaire de projet, tandis qu'une évaluation est commandée et dirigée par le Bureau de l'évaluation du PNUE.

niveau des projets, leur calendrier, leur format ou les projets pour lesquels ils doivent être commandés. En outre, tous les projets financés par le Programme spécial sont mis en œuvre sur une période de trois ans, ce qui est inférieur au seuil fixé par le PNUE pour les évaluations à mi-parcours obligatoires. Les projets ne font donc pas forcément l'objet d'une évaluation à mi-parcours, mais il est possible de confier cette tâche à un évaluateur externe. Jusqu'à présent, seuls quelques projets disposent d'un budget spécifique à cette fin, mais les dépenses désignées semblent être ponctuelles, et les attentes à l'égard du service de suivi et d'évaluation ne sont pas claires.

Pour maximiser les avantages des examens à mi-parcours et finaux, on pourrait normaliser leur format, portée et justification, en particulier pour les projets les plus importants qui s'étendent sur trois ans.

Les paramètres d'un examen à mi-parcours sont généralement semblables à ceux d'une évaluation finale typique. Toutefois, l'examen met davantage l'accent sur les indicateurs de processus (efficacité : rapport coût-efficacité, délais d'exécution ; efficacité : progrès des effets recherchés, etc.), et les recommandations qui en résultent sont importantes pour la suite du projet. Un exemple de cadre d'un examen à mi-parcours pour un projet national figure à l'appendice 2.

3.2.3 Apprentissage au niveau du projet

Au niveau du projet, comme au niveau du programme, et comme le montre la figure 5 ci-dessus, les enseignements tirés (et les meilleures pratiques) peuvent être recensés à chaque étape du cycle du projet. Par exemple, au stade de l'élaboration, un processus participatif particulièrement innovant pour concevoir le projet proposé et obtenir l'adhésion des bénéficiaires peut constituer une meilleure pratique. À l'inverse, un projet conçu par un(e) expert(e) externe, sans consultation des parties prenantes, peut donner lieu à une mise en œuvre défectueuse en raison d'un manque d'adhésion, et pourrait constituer un enseignement sur une mauvaise pratique à éviter.

Au niveau des projets nationaux, la réflexion sur les enseignements tirés et les meilleures pratiques peut avoir lieu dans le cadre du mécanisme de coordination du projet concerné (par exemple, le groupe consultatif multipartite) à intervalles semestriels ou annuels. La *boîte à outils pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le cadre du Programme spécial* fournit des conseils pour la documentation des enseignements tirés. Si un service de facilitation est nécessaire, il doit être prévu dans le budget.

La documentation sur les enseignements tirés et les meilleures pratiques doit être fournie au secrétariat dans le cadre des rapports annuels de suivi des projets pour être intégrée, le cas échéant, à un système de stockage central. Il s'agira de préférence d'une plateforme de gestion des connaissances facilement accessible aux bénéficiaires réels et potentiels du Programme spécial, sur laquelle ils pourront interagir et apprendre les uns des autres.

La collecte et l'analyse des enseignements tirés et des meilleures pratiques feront également partie de l'examen à mi-parcours (dans le cas des projets où cet examen a été commandé) et, lorsque l'examen aura été achevé et accepté, ces informations seront saisies et stockées.

4

**Mise en œuvre
de la nouvelle
stratégie de suivi,
d'évaluation et
d'apprentissage**

La transition vers la nouvelle stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage est guidée par le plan de travail et le plan d'action ci-dessous.

Dispositions institutionnelles proposées

La mise en œuvre de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage exige de nouvelles dispositions institutionnelles prévoyant les services d'un(e) expert(e)/spécialiste en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (spécialiste MEL) rattaché au secrétariat du Programme spécial. L'expert(e) peut être un membre du personnel du secrétariat ou un(e) consultant(e) disponible selon les besoins. Il (elle) travaillera en étroite collaboration avec le personnel du programme et le personnel administratif du secrétariat, et rendra compte au directeur de programme du secrétariat.

4.1 4.1 Plan de travail provisoire pour la mise en œuvre de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (2020–2025)

Tâche	Organe/ personne responsable	Sept. 2020	Oct. – Déc. 2020	Jan. – Mars 2021	Avril – Juin 2021	Juil. – Sept. 2021	Oct. – Déc. 2021	2022	2023	2024	2025
Modifier et finaliser le cadre logique et la théorie du changement, si nécessaire, en fonction des examens et des retours d'information internes du PNUE	Secrétariat										
Poursuivre les discussions avec le service informatique de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques afin de déterminer dans quelle mesure la plateforme de connaissances du Programme spécial peut être adaptée (pour y inclure au moins une base de données consultable avec des profils de projets, des études de cas, des enseignements tirés et d'autres produits de communication) ²⁷	Secrétariat										
Présenter la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage et le plan d'action au Conseil exécutif	Gestionnaire de projet/ secrétariat										
Approuver le financement de la stratégie et du plan d'action en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage	Conseil exécutif										
Rechercher et recruter un(e) spécialiste du suivi et de l'évaluation	Secrétariat										

27 Si les discussions avec les membres de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques ne donnent pas de résultats positifs, le Programme spécial devra envisager de créer sa propre plateforme de connaissances.

Tâche	Organe/ personne responsable	Sept. 2020	Oct. – Déc. 2020	Jan. – Mars 2021	Avril – Juin 2021	Juil. – Sept. 2021	Oct. – Déc. 2021	2022	2023	2024	2025
Travailler avec les membres de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques pour établir la plateforme de connaissances en ligne ²⁸	Secrétariat/ Spécialiste MEL										
Examiner et réviser, si nécessaire, les modèles existants du Programme spécial (formulaire de demande, modèles de rapport, etc.)	Spécialiste MEL/ Secrétariat										
Former un premier groupe de gestionnaires de projet nationaux(les) à l'élaboration et à l'utilisation des cadres logiques et de la boîte à outils	Spécialiste MEL										
Examiner et réviser la formation dispensée, si nécessaire, afin d'institutionnaliser le suivi, l'soumission de rapports et le soutien continu à l'apprentissage pour les groupes suivants de gestionnaires de projet	Spécialiste MEL/ Secrétariat										
Mettre en place un soutien continu en matière de suivi, d'oumission de rapports et d'apprentissage à l'appui des gestionnaires de projets en utilisant les outils appropriés (apprentissage en ligne, formation à distance, etc.)	Spécialiste MEL/ Secrétariat										
Établir et maintenir le système de suivi pour soutenir la gestion adaptative des projets au sein du Programme spécial (y compris la collecte de données, le contrôle de la qualité et l'analyse des données des projets et de l'activité du secrétariat)	Spécialiste MEL/ Secrétariat										

²⁸ Ibid.

Tâche	Organe/ personne responsable	Sept. 2020	Oct. – Déc. 2020	Jan. – Mars 2021	Avril – Juin 2021	Juil. – Sept. 2021	Oct. – Déc. 2021	2022	2023	2024	2025
Planifier et faciliter un échange régulier des connaissances et des activités d'apprentissage/de réflexion avec le personnel des projets nationaux, afin de permettre l'échange des expériences, des difficultés, des solutions et des meilleures pratiques, et d'élaborer des études de cas	Spécialiste MEL/ Secrétariat/ Service communica- tion										
Soutenir la préparation des rapports d'activité annuels du Programme spécial et d'autres rapports thématiques, le cas échéant	Spécialiste MEL										
Mettre à jour la théorie du changement et le cadre logique du programme, si nécessaire, en fonction des évolutions survenues au cours de la période de mise en œuvre du Programme spécial révisé	Secrétariat/ Spécialiste MEL										
Préparer l'évaluation finale											

4.2 Plan d'action provisoire de mise en œuvre de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Calendrier	1 ^e trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
Année 0 2020			Poursuivre les discussions avec le service informatique de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques afin de déterminer dans quelle mesure la plateforme de connaissances du Programme spécial peut être adaptée (pour y inclure au moins une base de données consultable avec des profils de projets, des études de cas, des enseignements tirés et d'autres produits de communication)	1. Modifier et finaliser le cadre logique et la théorie du changement, si nécessaire, en fonction des examens et des retours d'information internes du PNUE 2. Approuver le financement de la stratégie et du plan d'action en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage
Organe/personne responsable			Secrétariat	1. Secrétariat 2. Conseil exécutif
Année 1 2021	Rechercher et recruter un(e) spécialiste du suivi et de l'évaluation	Examiner et réviser, si nécessaire, les modèles existants du Programme spécial (formulaire de demande, modèles de rapport, etc.) Travailler avec les membres de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques pour établir la plateforme de connaissances en ligne	Former un premier groupe de gestionnaires de projet nationaux(les) à l'élaboration et à l'utilisation des cadres logiques et de la boîte à outils Travailler avec les membres de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques pour établir la plateforme de connaissances en ligne	1. Examiner et réviser la formation dispensée, si nécessaire, afin d'institutionnaliser le suivi, l' soumission de rapports et le soutien continu à l'apprentissage pour les groupes suivants de gestionnaires de projet 2. Soutien en matière de suivi, d' soumission de rapports et d'apprentissage pour les groupes suivants de gestionnaires de projet 3. Travailler avec les membres de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques pour établir la plateforme de connaissances en ligne
Organe/personne responsable	Secrétariat	Spécialiste MEL/Secrétariat	Spécialiste MEL/Secrétariat	Spécialiste MEL/Secrétariat
Year 2 2022	3. Soutien continu en matière de suivi, d' soumission de rapports et d'apprentissage à l'appui des gestionnaires de projets en utilisant les outils appropriés (apprentissage en ligne, formation à distance, etc.) 4. Soutenir la préparation des rapports d'activité annuels du Programme spécial et d'autres rapports thématiques, le cas échéant			
Organe/personne responsable	1. Spécialiste MEL 2. Secrétariat			

Calendrier	1 ^e trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
Année 3 2023	1. Mettre en place un soutien continu en matière de suivi, d’soumission de rapports et d’apprentissage à l’appui des gestionnaires de projets en utilisant les outils appropriés (apprentissage en ligne, formation à distance, etc.) 2. Maintenir le système de suivi pour soutenir la gestion adaptative des projets au sein du Programme spécial (y compris la collecte de données, le contrôle de la qualité et l’analyse des données des projets et de l’activité du secrétariat) 3. Planifier et faciliter un échange régulier des connaissances et des activités d’apprentissage/de réflexion avec le personnel des projets nationaux, afin de permettre l’échange des expériences, des difficultés, des solutions et des meilleures pratiques, et d’élaborer des études de cas 4. Soutenir la préparation des rapports d’activité annuels du Programme spécial et d’autres rapports thématiques, le cas échéant			
Organe/personne responsable	1. Spécialiste MEL 2. Secrétariat			
Année 4 2024	1. Mettre en place un soutien continu en matière de suivi, d’soumission de rapports et d’apprentissage à l’appui des gestionnaires de projets en utilisant les outils appropriés (apprentissage en ligne, formation à distance, etc.) 2. Maintenir le système de suivi pour soutenir la gestion adaptative des projets au sein du Programme spécial (y compris la collecte de données, le contrôle de la qualité et l’analyse des données des projets et de l’activité du secrétariat) 3. Planifier et faciliter un échange régulier des connaissances et des activités d’apprentissage/de réflexion avec le personnel des projets nationaux, afin de permettre l’échange des expériences, des difficultés, des solutions et des meilleures pratiques, et d’élaborer des études de cas 4. Soutenir la préparation des rapports d’activité annuels du Programme spécial et d’autres rapports thématiques, le cas échéant			
Organe/personne responsable	1. Spécialiste MEL 2. Secrétariat			
Year 5 2025	1. Mettre en place un soutien continu en matière de suivi, d’soumission de rapports et d’apprentissage à l’appui des gestionnaires de projets en utilisant les outils appropriés (apprentissage en ligne, formation à distance, etc.) 2. Maintenir le système de suivi pour soutenir la gestion adaptative des projets au sein du Programme spécial (y compris la collecte de données, le contrôle de la qualité et l’analyse des données des projets et de l’activité du secrétariat) 3. Planifier et faciliter un échange régulier des connaissances et des activités d’apprentissage/de réflexion avec le personnel des projets nationaux, afin de permettre l’échange des expériences, des difficultés, des solutions et des meilleures pratiques, et d’élaborer des études de cas 4. Soutenir la préparation des rapports d’activité annuels du Programme spécial et d’autres rapports thématiques, le cas échéant			
Organe/personne responsable	1. Spécialiste MEL 2. Secrétariat			

Appendice:



Appendice 1. Cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Programme spécial

Indicateur	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable	Rapports
	En quoi consiste l'indicateur, à quoi il sert, comment le calculer ?	Comment effectuer les mesures/ où obtenir les données ?	À quels intervalles effectuer les mesures ?	Par qui les mesures seront effectuées ?	Où communiquer les résultats ?
Effet : les gouvernements des pays en développement et en transition prennent des mesures positives pour appliquer les conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, la Convention de Minamata et les plans de mise en œuvre de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques.					
Indicateur principal 1 Nombre de pays faisant état d'une capacité gouvernementale renforcée et d'un mécanisme de coordination multipartite pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de gestion des produits chimiques	Il s'agit du nombre de pays donnant dans leur rapport sur l'indicateur principal 1 des éléments de preuve d'un renforcement des capacités gouvernementales et des mécanismes de coordination pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de gestion des produits chimiques et/ou des déchets.	Rapports de projet (niveau national)/Rapports nationaux sur l'indicateur principal 1	Une fois par an	Équipe de gestion au niveau du pays/Spécialiste M&E du secrétariat	Rapports de projet (nationaux) annuels au Programme spécial/rapport annuel du Programme spécial
Indicateur principal 2 Nombre de pays signalant une amélioration du niveau d'intégration de la gestion des produits chimiques et/ou des déchets dans la planification nationale et sectorielle	Il s'agit du nombre de pays faisant état, dans leur rapport sur l'indicateur principal 2, d'améliorations au niveau de l'intégration de la gestion des produits chimiques et/ou des déchets dans la planification nationale et sectorielle.	Rapports de projet (niveau national)/Rapports nationaux sur l'indicateur principal 2	Une fois par an	Équipe de gestion au niveau du pays/Spécialiste M&E du secrétariat	Rapports de projet (nationaux) annuels au Programme spécial/rapport annuel du Programme spécial

Indicateur	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable	Rapports
	En quoi consiste l'indicateur, à quoi il sert, comment le calculer ?	Comment effectuer les mesures/ où obtenir les données ?	À quels intervalles effectuer les mesures ?	Par qui les mesures seront effectuées ?	Où communiquer les résultats ?
Indicateur d'effet 1.1 Nombre de pays ayant ratifié ou s'employant à ratifier la Convention de Bâle, la Convention de Rotterdam, la Convention de Stockholm ou la Convention de Minamata avec l'appui du Programme spécial	Il s'agit du nombre de pays qui déclarent avoir ratifié ou s'employer à ratifier un ou plusieurs accords multilatéraux relatifs à l'environnement (le nombre de ratifications sera ventilé par accord multilatéral relatif à l'environnement)	Rapports au titre des conventions de Bâle, de Rotterdam, de Stockholm, de la Convention de Minamata, et de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques, et sites Web des conventions et de l'Approche	Une fois par an	Spécialiste M&E du secrétariat	Rapports de projet (nationaux) annuels au Programme spécial/rapport annuel du Programme spécial
Indicateur d'effet 1.2 Nombre de pays signalant l'adoption de politiques et de cadres réglementaires régissant la gestion des produits chimiques et des déchets avec l'appui du Programme spécial	Il s'agit du nombre de pays qui ont adopté des politiques et des cadres réglementaires régissant la gestion des produits chimiques et des déchets	Rapports au titre des conventions de Bâle, de Rotterdam, de Stockholm, de la Convention de Minamata, et de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques	Une fois par an	Spécialiste M&E du secrétariat	Rapports de projet (nationaux) annuels au Programme spécial/rapport annuel du Programme spécial
Indicateur d'effet 1.3 Nombre de pays qui sont en conformité au regard de leurs obligations en matière de rapports au titre des accords multilatéraux relatifs à l'environnement auxquels ils sont Parties et/ou qui soumettent des rapports volontaires au titre de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques	Il s'agit du nombre de pays qui établissent des rapports au titre de l'un des accords multilatéraux relatifs à l'environnement traitant de la gestion des produits chimiques et des déchets.	Rapports au titre des conventions de Bâle, de Rotterdam, de Stockholm, de la Convention de Minamata, et de l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques, et sites Web des conventions et de l'Approche	Une fois par an	Spécialiste M&E du secrétariat	Rapports de projet (nationaux) annuels au Programme spécial/rapport annuel du Programme spécial

Indicateur	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable	Rapports
	En quoi consiste l'indicateur, à quoi il sert, comment le calculer ?	Comment effectuer les mesures/ où obtenir les données ?	À quels intervalles effectuer les mesures ?	Par qui les mesures seront effectuées ?	Où communiquer les résultats ?
Extrant 1. Le Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial est géré et des services de secrétariat sont fournis au Conseil exécutif du Programme spécial					
Indicateur de extrant 1.1 Nombre de réunions du Conseil exécutif (y compris les téléconférences)	Il s'agit d'un simple décompte du nombre de réunions qu'a tenues le Conseil exécutif. Il reflète l'activité du Conseil exécutif en ce qui concerne la supervision du programme et la prise de décisions.	Rapports des réunions du Conseil exécutif	Une fois par an	Équipe de gestion au niveau du pays/Specialiste M&E du secrétariat	Rapports de projet (nationaux) annuels au Programme spécial/rapport annuel du Programme spécial
Indicateur de extrant 1.2 Présence des membres du Conseil exécutif représentant les cinq régions géographiques à chacune des réunions de celui-ci	Il s'agit du nombre de réunions auxquelles ont participé les membres du Conseil exécutif représentant les cinq régions géographiques. Le nombre sera ventilé par région et le pourcentage du nombre total de réunions tenues sera calculé pour chaque région. Numérateur : nombre de réunions du Conseil exécutif auxquelles la région X a été représentée Dénominateur : nombre total de réunions du Conseil exécutif Il reflète la représentation relative des régions géographiques dans le cadre des discussions et de la prise de décision au sein du Conseil exécutif	États de présence aux réunions du Conseil exécutif	Une fois par an	Équipe de gestion au niveau du pays/Specialiste M&E du secrétariat	Rapports de projet (nationaux) annuels au Programme spécial/rapport annuel du Programme spécial

Indicateur	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable	Rapports
	En quoi consiste l'indicateur, à quoi il sert, comment le calculer ?	Comment effectuer les mesures/ où obtenir les données ?	À quels intervalles effectuer les mesures ?	Par qui les mesures seront effectuées ?	Où communiquer les résultats ?
Indicateur de extrant 1.3 Nombre de demandes présélectionnées, examinées et évaluées par le secrétariat aux fins d'un financement par le Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial	Il s'agit d'un simple décompte du nombre de demandes traitées et évaluées par le secrétariat pour leur approbation par le Conseil exécutif. Il reflète l'intérêt relatif des pays à demander des fonds, ainsi que la capacité du secrétariat à traiter les demandes en un seul cycle d'appel à candidatures.	Indicateur de extrant	Une fois par an	Spécialiste M&E du secrétariat	Rapports de projet (nationaux) annuels au Programme spécial/rapport annuel du Programme spécial
Indicateur de extrant 1.4 Nombre de rapports soumis chaque année aux donateurs du Programme spécial (ventilé par donateur)	Il s'agit d'un simple décompte du nombre de rapports soumis chaque année par le secrétariat du Programme spécial aux donateurs concernés.	Indicateur de extrant	Une fois par an	Spécialiste M&E du secrétariat	
Indicateur de extrant 1.5 Nombre de documents d'orientation et de formulaires de demande préparés à l'appui de l'élaboration des demandes de financement de projet (y compris l'intégration des questions de genre) portant sur la gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets	Il s'agit d'un simple décompte des documents d'orientation et des formulaires préparés par le secrétariat.	Dossiers internes du Programme spécial	Tous les six mois	Secrétariat	Rapports des réunions du Conseil exécutif ; rapport annuel du Programme spécial

Indicateur	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable	Rapports
	En quoi consiste l'indicateur, à quoi il sert, comment le calculer ?	Comment effectuer les mesures/ où obtenir les données ?	À quels intervalles effectuer les mesures ?	Par qui les mesures seront effectuées ?	Où communiquer les résultats ?
Extrant 2. Les demandes de financement de projets sont élaborées, et les projets sont approuvés et gérés conformément au mandat du Programme spécial et aux directives du Conseil exécutif du Programme spécial					
Indicateur de extrant 2.1 Nombre de cycles de dépôt de demandes du Programme spécial	Il s'agit d'un simple décompte du nombre de cycles de dépôt de demandes (appels à candidatures) lancés par le secrétariat.	Dossiers internes du Programme spécial/Appels à candidatures publiés	Périodiquement, selon les cycles de dépôt de demandes	Administration/Spécialiste M&E du secrétariat	Rapport annuel du Programme spécial
Indicateur de extrant 2.2 Nombre de pays cibles ayant eu accès à un appui technique, dont des documents d'orientation et des formulaires de demande préparés pour soutenir la mise en œuvre de projets par cycle de financement	Il s'agit d'un simple décompte du nombre de pays qui ont reçu une assistance technique.	Dossiers internes du secrétariat, rapports des réunions du Conseil exécutif	Tous les six mois	Administration/Spécialiste M&E du secrétariat	Rapport annuel du Programme spécial
Indicateur de extrant 2.3 Nombre d'accords juridiques signés avec les pays bénéficiaires dans les 12 mois suivant l'approbation du projet	Il s'agit d'un simple décompte des accords juridiques signés entre le Programme spécial et les candidats retenus.	Dossiers internes du secrétariat ; accords signés	Tous les six mois	Administration/Spécialiste M&E du secrétariat	Rapport annuel du Programme spécial
Indicateur de extrant 2.4 Nombre de projets achevés et clôturés avec succès	Il s'agit d'un simple décompte du nombre de projets achevés concernant lesquels les documents de clôture nécessaires ont été soumis au Programme spécial et approuvés.	Dossiers internes du secrétariat ; rapports techniques et financiers finaux des projets	Une fois par an	Service financier/Spécialiste M&E du secrétariat	Rapports annuels du Programme spécial, réunions du Conseil exécutif

Indicateur	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable	Rapports
	En quoi consiste l'indicateur, à quoi il sert, comment le calculer ?	Comment effectuer les mesures/ où obtenir les données ?	À quels intervalles effectuer les mesures ?	Par qui les mesures seront effectuées ?	Où communiquer les résultats ?
Indicateur de extrant 2.5 Fonds approuvés pour les projets (en pourcentage du total des fonds alloués au Fonds d'affectation spéciale du Programme spécial)	Il s'agit du rapport entre le total des fonds engagés dans des projets approuvés et le total des fonds spéciaux disponibles. Il reflète le taux des fonds engagés par rapport au total des fonds disponibles pour le décaissement. Numérateur : total des fonds approuvés pour les projets Dénominateur : total des fonds disponibles	Dossiers financiers ; accords de coopération au titre des programmes	Tous les six mois	Service financier/Specialiste M&E du secrétariat	Rapports annuels du Programme spécial, réunions du Conseil exécutif
Indicateur de extrant 2.6 Fonds décaissés pour la mise en œuvre des projets en pourcentage des fonds approuvés	Il s'agit du total des fonds décaissés pour tous les projets nationaux, en pourcentage du total des fonds disponibles pour le financement des projets. Il reflète l'état d'avancement de la mise en œuvre des projets approuvés. Ces données seront ventilées pour refléter les progrès de la mise en œuvre dans chaque pays.	Dossiers/rapports financiers du secrétariat	Une fois par an	Service financier/Specialiste M&E du secrétariat	Rapports annuels du Programme spécial, réunions du Conseil exécutif

Indicateur	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable	Rapports
	En quoi consiste l'indicateur, à quoi il sert, comment le calculer ?	Comment effectuer les mesures/ où obtenir les données ?	À quels intervalles effectuer les mesures ?	Par qui les mesures seront effectuées ?	Où communiquer les résultats ?
Extrant 3. Des produits et services de communication sont mis au point et diffusés pour influencer les principales parties prenantes et informer les bénéficiaires dans les pays					
Indicateur de extrant 3.1 Nombre d'outils de communication fournis par le secrétariat du Programme spécial à l'appui de la gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets	Il s'agit d'un simple décompte des outils et services de communication fournis par le Programme spécial.	Rapports par pays ; dossiers du secrétariat	Une fois par an	Administration du secrétariat du programme spécial ; gestionnaire de la plateforme	Rapports annuels du Programme spécial, réunions du Conseil exécutif
Indicateur de extrant 3.2 Nombre de téléchargements uniques d'outils de communication fournis par le secrétariat du Programme spécial à l'appui de la gestion rationnelle des produits chimiques et des déchets	Il s'agit d'un simple décompte des téléchargements d'outils de communication à partir de la base de données/plateforme/site Web	Registres du site Web	Une fois par an	Projets nationaux ; secrétariat	Rapports annuels sur les projets nationaux/ Rapports annuels du Programme spécial
Indicateur de extrant 3.3 Nombre de manifestations ciblées de communication et de sensibilisation organisées pour les secteurs pertinents (ex. : agriculture, santé, environnement, travail, industrie, genre)	Il s'agit du nombre de manifestations de communication ciblant un secteur particulier (ventilées par pays/thème/secteur).	Rapports par pays ; plateforme de données du secrétariat	Une fois par an	Projets nationaux ; spécialiste M&E du secrétariat	Rapports annuels du Programme spécial

Indicateur	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable	Rapports
	En quoi consiste l'indicateur, à quoi il sert, comment le calculer ?	Comment effectuer les mesures/ où obtenir les données ?	À quels intervalles effectuer les mesures ?	Par qui les mesures seront effectuées ?	Où communiquer les résultats ?
Indicateur de extrant 3.4 Nombre d'études de cas élaborées mettant en évidence les expériences significatives (positives et négatives), les enseignements tirés et les meilleures pratiques au cours de la mise en œuvre du projet (à l'échelle du projet et du programme)	Il s'agit d'un simple décompte des études de cas élaborées qui traitent des meilleures pratiques et des enseignements tirés. Il est ventilé par programme et par projet.	Plateforme de données du secrétariat	Une fois par an	Administration/Specialiste M&E du secrétariat	Rapports annuels du Programme spécial
Extrant 4. Un système de suivi est mis en place pour suivre les progrès du Programme et du projet vers les effets recherchés ainsi que le caractère durable de ces effets après l'achèvement du projet.					
Indicateur de extrant 4.1 État d'avancement de la stratégie et du plan d'action en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage	Cet indicateur rend compte de l'état d'avancement de l'élaboration d'une stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour le Programme spécial et de son approbation, le cas échéant, par le Conseil exécutif.	Rapports du secrétariat, rapport de réunion du Conseil exécutif	Une fois	Administration du secrétariat	Rapport de réunion du Conseil exécutif, rapports annuels du Programme spécial
Indicateur de extrant 4.2 Nombre de pays fournissant des données probantes concernant les dispositions institutionnelles qui ont été mises en place et seront maintenues après l'achèvement du projet (stratégie de sortie)	Il s'agit d'un décompte des pays qui ont élaboré une stratégie de sortie à la fin de la mise en œuvre d'un projet comportant des mesures qui assureront la continuité des avantages obtenus avec l'appui du Programme spécial.	Rapports finaux des projets nationaux	Une fois par an	Spécialiste M&E du secrétariat	Rapports annuels du Programme spécial

Appendice 2. Cadre des examens à mi-parcours des projets nationaux relevant du Programme spécial du PNUE

Les projets nationaux d'une valeur égale ou supérieure à 200 000 dollars des États-Unis doivent faire l'objet d'au moins un examen externe à mi-parcours, qui possède plusieurs éléments en commun avec une évaluation complète, sans en être une. Il peut être plus avantageux de procéder à un tel examen vers la fin de la première moitié de la période de mise en œuvre, mais il est possible de le faire mener plus tôt, si une évaluation externe et des recommandations permettaient de résoudre des difficultés majeures qui entravent la mise en œuvre.

L'examen portera principalement sur les points suivants :

- 1. Évaluer les progrès du projet vers les résultats escomptés ;**
- 2. Recenser les difficultés de mise en œuvre ;**
- 3. Formuler des recommandations pour soutenir la poursuite de la mise en œuvre du projet, afin d'augmenter les possibilités d'obtenir les résultats escomptés.**

Méthode

Les spécialistes chargé(e)s de l'examen à mi-parcours évalueront les projets au regard des critères du PNUE, à savoir la pertinence stratégique, la qualité de la conception, l'efficacité, la gestion financière, l'efficacité et la durabilité, ainsi que de critères portant sur des aspects liés à la qualité de la logique du projet (cadre logique ou théorie du changement) et des systèmes de suivi, ainsi que sur les questions transversales (genre, droits humains, environnement) et la visibilité.

Les critères d'examen ainsi que les éléments permettant de les évaluer sont présentés ci-dessous.

Critère	Quelques éléments d'évaluation
Pertinence stratégique	▪ Alignement sur la stratégie à moyen terme et le programme de travail du PNUE ▪ Alignement sur les priorités stratégiques du PNUE et des donateurs ▪ Pertinence par rapport aux priorités environnementales régionales, sous-régionales et nationales ▪ Complémentarité avec les interventions existantes
Qualité de la conception du projet	▪ Forces et faiblesses du projet au stade de la conception ▪ Les facteurs influençant ce critère peuvent comprendre (au stade de la conception) : ▫ La participation et la coopération des parties prenantes ▫ La prise en considération des droits humains et de l'égalité des genres
Nature du contexte externe	▪ Contexte externe du projet (notamment la prévalence de conflits, de catastrophes naturelles et de bouleversements politiques)
Efficacité	Les résultats obtenus sont évalués par rapport aux attentes définies dans la théorie du changement révisée²⁹. ▪ Accomplissement des effets du projet ▪ Disponibilité des extrants ▪ Probabilité d'impact

²⁹ Tous les descriptifs de projet soumis par le PNUE doivent comporter une théorie du changement. Le niveau de révision nécessaire au cours d'une évaluation dépendra de la qualité de la théorie du changement initiale, du temps qui s'est écoulé entre la conception et la mise en œuvre du projet (qui peut être lié à l'obtention et au décaissement des fonds) et de tout changement formel apporté à la conception du projet.

Gestion financière	▪ Adhésion aux politiques et procédures du PNUE ▪ Exhaustivité des informations financières du projet ▪ Communication entre le personnel financier et le personnel de gestion de projet
Efficiences	▪ Rapport coût-efficacité et délais d'exécution
Suivi et établissement de rapports	▪ Suivi de la conception et de la budgétisation ▪ Suivi de la mise en œuvre du projet ▪ Rapports de projet
Durabilité	▪ Durabilité socio-politique ▪ Viabilité financière ▪ Viabilité institutionnelle
Facteurs influençant l'efficacité du projet et les questions transversales	▪ Préparation et état de préparation ▪ Qualité de la gestion et de la supervision du projet ▪ Participation et coopération des parties prenantes ▪ Prise en considération des droits humains et de l'égalité des genres ▪ Sauvegardes environnementales, sociales et économiques ▪ Appropriation et direction par le pays ▪ Communication et sensibilisation du public

Les activités à entreprendre sont les suivantes :

1. Examiner la documentation du projet (proposition, accords contractuels, rapports d'activité, procès-verbaux du comité de pilotage, autres rapports de réunion, rapports techniques, etc.) et mener des missions sur le terrain ou des entretiens à distance avec toutes les parties concernées (responsables du projet, partenaires, donateurs, responsables d'autres projets dans le même secteur, groupes cibles et bénéficiaires finaux).
2. Analyser les données recueillies et répondre à un ensemble normalisé de questions de suivi qui aident à structurer l'analyse de la documentation et des données empiriques. L'expert(e) chargé(e) de l'examen peut ajouter les questions qu'il (elle) juge utiles pour répondre aux exigences de la tâche. Un ensemble d'approches quantitatives et qualitatives devrait l'aider à répondre aux questions de suivi et à préparer le rapport d'examen final.
3. À la fin de la phase de terrain de l'exercice d'examen, l'expert(e) fera un compte rendu aux responsables du projet en présentant un projet de résumé des conclusions et des recommandations. Cette présentation sera également l'occasion de vérifier les données et les informations collectées au cours de l'examen.
4. Préparation du rapport : l'expert(e) préparera un rapport fournissant une appréciation de la progression vers les résultats prévus (extrants, effets), recensant les difficultés et formulant des recommandations à l'intention des responsables du projet et/ou du secrétariat du Programme spécial en vue d'améliorer la mise en œuvre du projet.

**PROGRAMME DE
GESTION DES
PRODUITS
CHIMIQUES ET
DES DÉCHETS**



The Special Programme



unepchemicalsspecialprogramme@un.org



ONU 
programme pour
l'environnement